





Domaine: Droit Économie Gestion

Mention: STAPS: Management du sport

Spécialité: Management des organisations sportives (MOS)

MEMOIRE DE MASTER 2 PRESENTE PAR DEHAYE LEOPOLD

Le développement des associations sportives employeurs

Sous la direction de Mr Denis BERNARDEAU MOREAU



COURSEULLES HANDBALL CLUB



REMERCIEMENTS

En premier lieu, je tiens à remercier mon tuteur en entreprise, Alban. En effet, la motivation, appuyée par la nécessité d'entrer dans la vie active, ont été non loin de mettre un terme à mon parcours universitaire. En tant que président, il a su me faire confiance et réunir les conditions nécessaires à la poursuite de mes études, et ainsi me permettre de continuer ma formation en combinant une implication forte sur le terrain. J'aurai aimé pouvoir continuer à apporter mes connaissances et mes valeurs, apporter ma contribution au développement de la structure pour lui permettre d'atteindre le rang qu'elle peut ambitionner.

Je profite également pour remercier certaines personnes qui œuvrent ou ont œuvré au fonctionnement de cette structure. Je pense à Élisabeth, à Alain, à Jacky, pour leur dévouement pour l'association et l'accompagnement dans ma formation.

En parallèle, je remercie ma compagne Charlotte. Issue de la filière Management Du Sport, elle aura été un atout inégalable dans ma première année de Master, réalisée conjointement avec un Service Civique. Pour cette dernière année de Master, elle a accepté mes choix et l'impact qu'ils ont eu en termes logistiques et m'a apporté un soutien quotidien. Je suis conscient des efforts que cette double localisation géographique a nécessité pour elle.

Compte tenu de l'organisation et la logistique nécessitées par ce Master 2 en raison de mon éloignement géographique, je remercie également toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à faciliter mes déplacements (hébergement, transports, etc.) : ma sœur Mathilde, Virginie et Hassan, Pauline et Corinne, Nicolas et Sarah, Manu, Stéphane et Carole.







Je remercie mon directeur de mémoire et de formation, Monsieur Bernardeau-Moreau, tout d'abord pour avoir accepté que je termine ma formation universitaire en réalisant cette formation en alternance, qui était pour moi le seul compromis pour la poursuite de mes études. Ensuite, Denis a répondu présent lors de toutes mes sollicitations pour la réalisation de ce travail.

Je clôture cette partie en remerciant toutes les personnes qui ont répondu positivement à mes sollicitations pour la réalisation de mon enquête. Que ce soit dans mon réseau ou par connaissances interposées, ils ont tous répondu à ma requête de manière enthousiaste, et ce malgré le temps que leur activité, pour certains bénévole, leur demande.







Déclaration sur l'honneur

« J'atteste sur l'honneur que les travaux soumis en mon nom sont exclusivement le fruit de mes propres efforts et que toute idée ou tout document utilisé pour étayer ce travail et ne constituant pas une réflexion personnelle, est en conséquence, cité en référence.»

Signature (obligatoire)







TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS					
TABL	E DES MATIÈRES	4			
PRÉF	ACE	7			
INTR	ODUCTION	11			
	Problématique et hypothèses	13			
1. 2.	Contextualisation personnelle Contextualisation générale	13 15			
11		17			
II. 1 1.	Méthodologie Objet d'étude	17			
2.	Échantillon	18			
3.	Questionnaire	19			
4.	Caractéristiques principales de la population étudiée	21			
	PITRE 1	27			
	ENEVOLAT, BASE DE LA CONSTRUCTION DU MILIEU ASSOCIATIF, FACE A LA FESSIONNALISATION.	27			
I	Les acteurs bénévoles, essence du secteur	29			
ı. 1.	Caractéristiques des bénévoles	31			
2.	Les dirigeants associatifs	34			
3.	Bénévoles indemnisés et dirigeants salariés : cas particuliers	39			
	La professionnalisation des associations sportives	42			
1.	Origines et situation actuelle	44			
2.	L'emploi associatif, un peu plus qu'un emploi ?	48			
3.	Conséquences de la professionnalisation	52			







III. 1.	L'interaction bénévoles - salariés Problématiques de la cohabitation des statuts	5 5
1. 2.	•	60
3.		63
0.	on comme incrureinque entre les acceurs.	0.0
IV.	Conclusion chapitre 1	66
СНА	APITRE 2	67
ĽEV	OLUTION DU MODE DE GOUVERNANCE EN REPONSE A L'EVOLUTION DES STATU	TS
DES	ACTEURS	67
I.	La gouvernance appliquée aux associations sportives	70
1.	8	72
2.	1 0	76
3.	. Typologies de gouvernance associative	79
II.	La professionnalisation entraine une évolution de la gouvernance	82
1.	r	83
2. 3.		87 91
э.	. La gouvernance d'une association sportive employeur	91
III.	Les pratiques managériales	95
1.	. L'organisation interne de l'association	97
2.	9	101
3.	. La gestion spécifiques des RH bénévoles	104
IV.	Conclusion Chapitre 2	112
СНА	APITRE 3	114
LE P	PROJET ASSOCIATIF : UN OUTIL DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE EN FAVEUR DI	ES
	UCTURES ASSOCIATIVES EMPLOYEURS	114
I.	La dimension stratégique d'une association sportive	116
1.		117
2.	0 01	120
3.	. Formalisation de la stratégie par le projet associatif	123







II. I	Le projet associatif	125
1.	Diagnostic	126
2.	Plan de développement	130
3.	Suivi du projet	133
III. I	Les orientations stratégiques favorisant le développement	136
1	Le modèle socio-économique associatif	137
2.	Identité & valeurs au service des ressources humaines	140
3.	Les leviers de développement économique	143
Concl	usion chapitre 3	147
CONC	CLUSION	148
BIBLI	OGRAPHIE	153
TABL	E DES FIGURES	159
TABL	E DES ANNEXES	161
RESU	ME	208







PRÉFACE

Extrait de la lettre d'encouragements de l'acteur Omar Sy aux joueurs de l'équipe de France de Football, 2018

« (...) Malgré tout ce qui va se passer dimanche, j'ai envie déjà de vous dire MERCI. Merci pour tout ce qui se passe en ce moment. C'est formidable de vous voir en fabricants de bonheur que vous êtes devenus.

(...)

Quel kif de pouvoir rêver de cette finale, de cette coupe, de voir toute l'effervescence qu'il y a dans les familles, dans les rues, dans nos yeux. Le fait d'être si près, c'est déjà tellement grand et, quoi qu'il advienne, vous avez donc déjà gagné tellement. Vous êtes porteurs de beaucoup de symboles : l'unité, la diversité, l'espoir, l'ambition, la jeunesse. Plus que jamais, nous en avons besoin, de ces symboles.

(...)

L'espace d'un moment, on oublie tout le reste. Ça fait du bien de pouvoir faire la fête ensemble aussi. C'est réjouissant de voir le branle-bas de combat en France, l'organisation des fan-zones, la légèreté des derniers jours, les drapeaux partout, qui ne sont pas des drapeaux hostiles, pas nationalistes. Ils reprennent juste leurs vraies couleurs.

Et la jeunesse dans toute sa diversité est la première à célébrer ça dans la rue alors qu'elle est souvent un peu perdue depuis quelque temps. C'est compliqué de rêver quand on est jeunes en France et c'est compliqué d'être pris au sérieux quand on rêve. Et vous observer à 20 balais, à peine même 20 ans, pour toi, Kiki Mbappé, presque toucher au rêve d'une vie... C'est tellement du concret pour la jeunesse, qui a besoin d'exemples, de rôles modèles et qui sera motivée par votre réussite »¹.

¹ Le Parisien. *Omar Sy aux Bleus: «Vous êtes l'unité, la diversité, l'espoir, l'ambition, la jeunesse*. 14 juillet 2018 sur http://www.leparisien.fr/sports/football/coupe-du-monde/omar-sy-aux-bleus-vous-etes-porteurs-de-beaucoup-de-symboles-14-07-2018-7820589.php {consulté le 16/07/2018}







Les mots d'Omar Sy (entre autre) concernant la formidable aventure des Bleus en Coupe du Monde, accompagnés par les images, les reportages, l'euphorie, la fête et les émotions vécues personnellement lors de cette compétition attestent de l'impact de ce sport populaire.

Trop jeune en 1998, aucun événement sportif ne m'avait jusqu'à présent procuré de sentiments aussi intenses. Même les Jeux Olympiques, qui sont un événement sportif majeur compte tenu qu'ils regroupent une multitude de sports, n'ont pas eu cet effet. L'année 2017 a pourtant été marquante d'un point de vue personnel puisqu'elle a débuté avec le sixième sacre mondial pour le Handball masculin après 1995, 2001, 2009, 2011 et 2015. Elle a été clôturée par une seconde étoile brodée sur le maillot de l'équipe de France féminine de Handball.

Derrière ces grands moments, il y a un travail important. Les grands trophées sont évidemment le fruit du travail de générations talentueuses voire exceptionnelles. C'est aussi la volonté des dirigeants des fédérations de vouloir atteindre les sommets de leur sport et surtout la capacité des sélectionneurs à mener à bien ce projet d'excellence. C'est dans cette dimension humaine qu'il est sans doute le plus difficile d'atteindre le haut niveau.

C'est ici qu'interviennent les managers et sélectionneurs : « construire un univers où les gens peuvent se réaliser individuellement, bien vivre ensemble, s'associer non par contrainte mais par intérêt partagé, et où, au final, la récompense est naturelle car elle couronne la qualité »².

La compréhension de ce principe d'une part dans le milieu sportif et d'autre part lors d'expériences professionnelles, m'a orienté vers la voie du management du sport. Engranger une dynamique positive et constructive du développement des organisations m'apparaît essentiel pour le développement du sport. A l'heure où de nombreuses fédérations se développent, des structures du mouvement sportif à plus petite échelle ont des difficultés à voir leur organisation évoluer. Cependant ce sont pourtant dans les plus petites structures que naissent les futurs champions avant de partir dans les centres d'entrainement ou de formation. D'où l'importance de les rendre plus autonomes.

 $^{^{\}rm 2}$ C. ONESTA. Le règne des affranchis. Editions Lafont. 2014







Le sport est une passion depuis de nombreuses années. Au départ, mon choix de pratique s'est tourné vers le tennis puis, après plusieurs années de pratique, une seconde pratique s'y est ajoutée : le Handball. Ses valeurs, ses bénéfices, notamment en lien avec la dimension collective, ont appuyé le choix de mettre un terme à dix années de pratique du tennis. Il faut souligner que déjà, les compétitions par équipe étaient privilégiées aux individuelles.

L'intérêt pour l'activité, et rapidement pour la structure, ont engendré une implication de plus en plus intense au sein d'une association sportive. Au départ simple joueur, j'ai diversifié mes activités vers de l'arbitrage, puis de l'encadrement de collectifs jeunes, d'abord à plusieurs (avec des majeurs puisque la réglementation implique qu'il y ait un majeur responsable d'un collectif de jeunes) et très vite en totale autonomie. Cette évolution au sein de mon club s'est poursuivie jusqu'à assurer une fonction de membre du conseil d'administration (après un vote en assemblée générale). En d'autres termes, l'activité bénévole a beaucoup rythmé ma jeunesse.

La volonté d'apporter et de permettre le développement de la structure, accompagné par mon intérêt prononcé pour le sport, ont fortement impacté mes choix d'orientations afin d'obtenir les connaissances et les compétences requises pour le développement de ce type d'organisation.

L'implication pour des activités d'encadrement et d'entrainement résulte de ma volonté de transmettre. Évidemment, cette fonction amène à développer les savoir-faire sportifs chez des jeunes afin qu'ils deviennent d'un point de vue utopique de grands athlètes mais l'impact est aussi plus profond. À ma petite échelle, accompagner les jeunes dans la construction de leur personnalité, participer à leur éducation, à la formation humaine a toujours été pour moi au cœur de cette activité.

J'insiste sur la notion de participation car en tant qu'éducateur, au même titre que les enseignants, les parents restent les principaux moteurs d'éducation de leurs enfants. Mais si le sport leur permet de s'épanouir, de transmettre les valeurs intrinsèques du sport et celles qui sont propres à chaque activité, l'éducateur est une source supplémentaire de « richesse » auprès duquel les jeunes peuvent s'identifier de manière plus simple en raison de la proximité.







Personnellement, c'est le chemin que j'ai emprunté en tant que pratiquant. C'est notamment grâce à ce qui m'a été transmis par mes entraineurs que j'ai intégré des valeurs qui sont maintenant bien ancrées et que j'essaye de transmettre aux jeunes que j'encadre toujours. L'engagement, le dépassement de soi, la rigueur m'ont permis d'atteindre le niveau auquel j'évolue actuellement en tant que capitaine. Et quel régal de se rendre compte qu'à notre petite échelle, nous sommes aussi capables de procurer des émotions et de faire passer d'agréables moments. C'est aussi ça le sport : faire qu'à une échelle plus modeste, les pratiquants ou les spectateurs en profitent.

Aujourd'hui, c'est en ce sens que j'espère pouvoir mettre mes capacités au service d'une organisation sportive.







Introduction

Les hommes et les femmes ont toujours eu besoin de s'associer. De ce fait, la III Eme République établira le 1^{er} juillet 1901 la liberté d'association après une longue bataille parlementaire de Pierre Waldeck-Rousseau.

Le premier article de la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association stipule que « l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices »³. Ainsi, toutes les personnes souhaitant s'associer en sont libres, bien qu'une déclaration soit nécessaire si elles souhaitent jouir de la capacité juridique.

La loi constitue la fondation du droit d'association sur des bases entièrement nouvelles avec des principes issus de la révolution de 1789 :

- primauté de l'individu, de ses droits et de sa liberté
- liberté d'adhérer ou de sortie de l'association
- limitation de l'objet de l'association à un objet défini
- égalité des membres d'une association
- administration de l'association par libre délibération de ses membres.

Cette loi permet ainsi les actions collectives en préservant la liberté et les droits des individus. C'est sur celle-ci, ainsi que le décret du 16 aout 1901, que repose le fonctionnement des associations. Après déclaration, l'association bénéficie d'une capacité juridique décrite dans l'article 6 de la loi.

Aujourd'hui, on compte environ 1,3 million d'associations en France. L'ensemble du budget des associations en activité représente environ 85 milliards d'euros, soit plus de 3% du PIB de notre pays.⁴ Les petites associations sont majoritaires. En effet, près de trois quarts des associations ont un budget inférieur à 10 000€ dont les deux tiers sont en dessous de 1 000€.

⁴ **ARCHAMBAULT.E, TCHERNONOG.V.** *Quelques repères sur les associations en France aujourd'hui.* Centre d'Économie de la Sorbonne, CNRS — Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Mars 2012





³ Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association



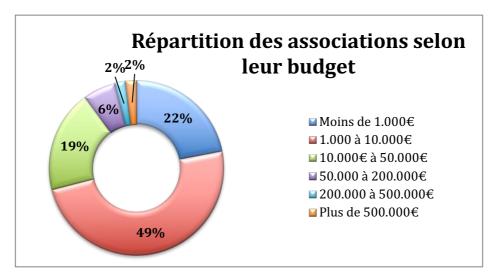


Figure 1 – Graphique de répartition des associations selon leur budget

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

L'activité des associations en France est très variée : action caritative et humanitaire (3,9% des associations en 2011), action sociale et santé (10,3%), défense des droits et causes (13,1%), éducation – formation – insertion (3,6%), sport (24,4%), culture (20,5%), loisirs et vie sociale (20,8%) économie et développement local (3,4%). Le secteur associatif est majoritairement présent dans la santé, le sport, la culture, et les loisirs. En 2013, 21 millions de français âgées de 16 ans ou plus, se disent membres d'une association au moins.

Parmi elles, la catégorie « sport » compte 317 000 associations sportives environ 166 000 clubs affiliés à une fédération représentant un budget d'environ 10 milliards d'euros en 2013. Le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) compte 106 fédérations. L'ensemble de ces clubs ont délivré en 2016 plus de 16 millions de licences auxquelles il faut ajouter les autres titres de participation. Ces pratiques ponctuelles s'élèveraient à plus de 2 millions.

⁸ INSEP & Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. *Les chiffres-clés du sport.* Mars 2017.





⁵ BURRICAND C., GLEIZES F., Division Conditions de vie des ménages, INSEE, Trente ans de vie associative, INSEE Première n°1580, Janvier 2016

⁶ Recensement réalisé par la Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques (MEOS — INJEP) auprès des fédérations sportives agréées par le Ministère des Sports, *Tableaux statistiques relatifs au recensement des licences sportives de 2016*, 2017

⁷ TCHERNONOG. V, Le paysage associatif français – mesures et évolutions, 2ème édition. Dalloz Juris éditions, 2013



Au total, la dépense nationale relative au sport s'élevait en 2014 de presque 37 Md€ soit 1,75% du PIB en tenant compte des dépenses des ménages, des collectivités territoriales, de l'État et des entreprises.

Le budget du Ministère en charge des sports s'élève à 481 millions d'euros dont 133 millions pour le Centre National de Développement du Sport (CNDS)¹⁰. En 2012, le budget moyen d'une association sportive était de 29 350 euros et 9,310 milliards d'euros pour l'ensemble, soit presque 11% du budget des associations en France.

Ces données statistiques attestent bien du poids de ce secteur. C'est notamment pourquoi les formations dans le secteur du sport se sont développées avec des formations d'État (Brevet Professionnel, Diplôme d'État et Diplôme d'État Supérieur), universitaires (parcours STAPS avec des spécialités telles que l'entrainement, les activités physiques adaptées et santé, l'enseignement et le management du sport), mais aussi fédérales. Ces dernières deviennent de plus en plus nombreuses et on peut y intégrer les formations courtes qui visent à permettre aux acteurs du milieu associatif de structurer, faire fonctionner, développer et pérenniser leur structure.

I. Problématique et hypothèses

1. <u>Contextualisation personnelle</u>

Comme expliqué en préface, mon implication dans le milieu sportif et associatif a rythmé mes études et contribué à mon orientation universitaire. La structure dans laquelle j''ai évolué a permis de mettre en application mes connaissances mais aussi de pouvoir suivre son évolution et de faire face aux difficultés qu'elle rencontrait. Mon statut de dirigeant me permettait d'y assister de l'intérieur et d'y apporter mon regard d'étudiant aux connaissances pluridisciplinaires.

En parallèle de la formation universitaire, la structure a amorcé quelques modifications, non sans importance notamment la professionnalisation de certains aspects. En effet, elle a fait appel à une salariée depuis 2012.

¹⁰ Ministère des Sports, Projet de loi de finances 2018





⁹ Institut Nationale de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire, Le poids économique du sport, Éditions 2017



Initialement, le recrutement s'est fait sur le plan sportif, puisque l'association s'est dotée d'une éducatrice sportive, diplômée d'une Licence STAPS Entrainement Sportif, notamment afin de palier le déclin de bénévoles dans l'encadrement sportif. Cet emploi a été en partie financé par un dispositif Plan Sport Emploi du Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) par le biais d'une subvention annuelle dégressive d'un montant total de 35 000 euros sur cinq ans.

Ensuite, dans le but de répondre à une sollicitation de la commune suite aux réformes du temps scolaire, et de continuer à professionnaliser l'encadrement, l'association a fait appel à une animatrice sportive en CDD, sous la forme d'un Contrat d'Accompagnement vers l'Emploi (CAE) pour 3 ans. Enfin, en 2015, un autre poste s'est ouvert. Celui-ci, enregistré sous la forme d'un CAE – CUI (Contrat Unique d'Insertion) a été orienté afin d'assurer le développement économique de la structure en recrutant un responsable partenariat. Les deux derniers postes évoqués ont pris fin depuis : l'un en 2016 en raison d'une inadéquation entre le profil et le poste, et l'autre en 2017 pour un départ à la retraite.

Le recrutement de ces personnes a été fait dans le but initial de répondre à un manque de moyens humains et faire face aux exigences croissantes du secteur. Même si elles contribuent au développement des pratiques, l'augmentation des impositions administratives, techniques en provenance des instances fédérales ou des services de l'État, contraignent les associations à faire appel à des personnes qualifiées.

Le changement de président au milieu de l'année 2015 a marqué un tournant dans les orientations stratégiques du club. En effet, le club a toujours été stable, bien qu'il n'ait que très rarement tenté de développer des ambitions plus importantes. Elles ont été revues à la hausse avec le nouveau président et c'est ainsi que mon recrutement s'est fait en parallèle des études pour commencer par le biais d'un Service Civique pendant le Master 1 et cette année en contrat d'apprentissage.

Il n'y a pas de meilleur maître d'apprentissage que la passion.

Claude ONESTA







Aujourd'hui, le club fait face à quelques difficultés comment en atteste les éléments de contextualisation (en annexe page 162) réalisé dans le cadre de mes missions d'apprenti. Les ambitions nécessitent la mise en œuvre de moyens afin d'atteindre les objectifs. Or, les choix stratégiques ne sont pas toujours en adéquation avec la structure et les personnes qui la dirigent. On peut donc observer une crise identitaire des dirigeants laissant émerger de nombreuses tensions, un désengagement plus ou moins important des personnes ressources.

Ainsi, les ressources de la structure s'appauvrissent lentement, tant sur le plan humain que financiers, les deux étant à mon sens liés. Le renouvellement des dirigeants se fait souvent par affinité avec des personnes volontaires mais pas nécessairement orientées vers la volonté de croissance de l'association. Peut-être ce mémoire pourra répondre à certaines problématiques auxquelles l'organisation a fait face.

2. Contextualisation générale

Durant les cinq dernières années, les caractéristiques du club ont donc évolué vers une organisation mixte qui a fait émerger certaines difficultés compte-tenu du triple degré de hiérarchie présent avec d'abord des relations entre bénévoles, puis entre bénévole(s) et salarié(s) et pour finir entre salarié(e)s. A partir de ces relations vont potentiellement croitre des tensions voir des conflits entre les acteurs. Qui est le plus légitime selon son statut ? D'ailleurs les statuts sont parfois très ambigus entre le bénévole indemnisé, et le salarié à qui on demande de venir sur un temps extra-professionnel par exemple.

La véritable difficulté semble se tenir autour de l'organisation en elle-même. En effet, il faut garder à l'esprit qu'une association sportive est d'intérêt général et par conséquent, les finalités sont différentes. Bien que les principes de fonctionnement soient relativement similaires, les enjeux économiques n'ont pas la même portée dans une entreprise.

Actuellement, il semblerait que les compétences managériales du groupe décisionnaire de l'association soient primordiales pour assainir ce secteur, qui, à en lire plusieurs articles, fait face à une crise. En effet, malgré le développement du mouvement sportif et des associations, on remarque qu'hormis la pratique du sport en lui-même, l'environnement dans lequel elle s'effectue n'est que peu important. Les motivations pour s'investir sont moindres, les comportements s'apparentent de plus en plus à de la consommation de services sportifs.







Quelles pratiques de gestion peuvent contribuer à assurer la pérennité d'une association sportive suite à la professionnalisation de certains acteurs ?

Ce travail va tenter d'apporter des éléments de réponse aux pratiques associatives qui vont permettre le développement d'une structure associative, sportive et employeuse, notamment en termes de management et de gestion.

Pour répondre à cette problématique, nous tenterons d'affirmer que les acteurs du milieu associatif ne peuvent pas être managés de la même façon qu'en entreprise puisque leurs statuts et donc potentiellement, leurs finalités, sont différents. Il s'agira donc d'étudier dans un premier temps la professionnalisation du milieu associatif et son impact sur le bénévolat qui représente l'essence même de ce secteur.

Ensuite, il s'agira de vérifier si la fonction d'employeur amène une modification du mode de gouvernance des dirigeants. Nous verrons dans la seconde partie de ce travail quelles sont les adaptations possibles des modes de gouvernance pour répondre à l'évolution des statuts des acteurs.

Pour finir, nous étudierons si la formalisation d'un projet associatif intégrant la professionnalisation est essentielle pour la structuration et l'organisation de l'association. Cette dernière partie présentera l'intérêt de la construction d'un projet associatif adapté aux orientations de la structure, notamment en termes de professionnalisation.







II. Méthodologie

1. Objet d'étude

Le domaine de recherche pour la réalisation de ce travail universitaire s'attache au secteur associatif, extrêmement présent en France. On parle d'un français sur deux membres d'une association. Plus précisément, il portera sur les associations sportives employeurs. Pour répondre aux hypothèses de ce travail, il semblait plus pertinent de poser les questions aux principaux concernés, c'est-à-dire les acteurs du milieu associatif sportif.

Initialement, l'entretien semi-directif était privilégié afin de permettre d'obtenir des réponses assez précises sur les différentes thématiques et questions, tout en laissant la possibilité aux enquêtés d'ouvrir sur d'éventuelles pistes grâce à des questions ouvertes. Toutefois, ce procédé avait été utilisé lors d'un précédent travail de recherche et il n'avait pas eu le résultat escompté puisque plusieurs freins sont apparus. Pour commencer, la disponibilité des acteurs du milieu associatif limite le nombre de répondants, quel que soit leur statut. Les bénévoles ne disposent pas de temps, compte tenu de celui qu'ils offrent à leur structure, ou bien ils n'y voient potentiellement pas d'intérêt. Les salariés eux disposent de temps, malheureusement leur activité n'inclut pas dans leur mission de répondre à ce type de demande. En complément, dans ce secteur règne une sorte de mystère. Les associations ont tendance à prendre peur à communiquer des informations. Pourtant, elles doivent rendre des comptes à leurs licenciés et c'est également le cas lors d'une demande de subvention.

Par conséquent, le questionnaire a été retenu pour obtenir des réponses à ce travail. Le questionnaire se définit comme une méthode de recueil d'informations mis en place afin d'expliquer et de comprendre des faits. Ce choix a été appuyé par la volonté d'obtenir sur certaines questions des données statistiques mais aussi et surtout sur certaines thématiques, de laisser un certain degré de liberté aux répondants, comme dans l'entretien semi-directif. La construction du questionnaire a donc mixé des questions fermées et ouvertes.

Compte tenu de la thématique de ce travail, l'objet du questionnaire est d'obtenir un retour d'expérience des acteurs du milieu associatif et sportif, et plus particulièrement dans le champ des associations employeurs sur différents processus de leur développement.







L'objectif est d'apporter des éléments de réponses sur les pratiques de gestion des associations sportives suite à la professionnalisation de certains acteurs, notamment pour affirmer les trois hypothèses de l'étude.

L'avantage du questionnaire est aussi de le réaliser par le biais d'internet, ce qui limite de facto le temps de sollicitation des enquêtés. La facilité de la réalisation par internet de la collecte de données enlève également la restriction géographique. La population va donc pouvoir contenir le plus grand nombre de répondants possibles. Ils seront tous acteurs dans une association sportive employeuse mais les statuts seront variés avec des bénévoles, dirigeants, salariés, présidents, etc.

2. Échantillon

Pour mener cette enquête, 270 personnes ont été contactées. Parmi elles, 240 personnes l'ont été grâce au soutien du Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) qui a accepté de fournir la liste des structures ayant bénéficié du Plan Sport Emploi en 2017. À titre d'information, le CNDS a accompagné cette année-là la création de 4.374 emplois grâce à leur dispositif. Toutefois, certaines structures ont fait l'objet de plusieurs aides et ont donc comptabilisées plusieurs fois dans la liste fournie. Ensuite, nous avons écarté volontairement de cette liste l'ensemble des déclinaisons d'instances fédérales (ligues, comité, districts, etc.), les clubs omnisports pour ne solliciter principalement que des associations sportives de sports collectifs. La passation du questionnaire a été réalisé sur une période de 45 jours.

Le nombre de réponses se limite à trente-cinq (35). Le statut de bénévole, la période de passation et l'origine de la demande permet d'apporter des éléments de compréhension à cette limite. Notre sollicitation d'étudiant manque quelque peu de poids pour motiver les personnes à donner de leur temps pour répondre à une enquête.







3. Questionnaire

Le questionnaire est composé de six parties entourées d'une introduction et de remerciements. Chacune de ces parties pose cinq à sept questions, dont certaines ouvertes. L'intégralité du questionnaire se trouve en annexe page 194.

INTRODUCTION

Ce questionnaire a été conçu dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude en Master Management des Organisations Sportives à l'Université Paris Est – Marne la Vallée. Le thème du travail porte sur les associations sportives employeurs.

Il va tenter d'apporter des éléments de réponse aux pratiques associatives qui vont permettre le développement d'une structure associative, sportive et employeur, notamment en termes de management et de gestion. En complément de mon expérience personnelle, des lectures déjà réalisées et de celles qui vont suivre, j'ai besoin du retour d'expérience d'acteurs du milieu associatif employeur pour confirmer ou infirmer mes propos.

L'ensemble de vos réponses (rédigées ou statistiques) seront utilisées comme des données et non comme un exemple pointant du doigt votre structure (ex : "d'après notre enquête, les salariés pensent que leur bureau est trop petit"), d'autant que j'espère faire naître des similitudes entre vos propos.

Merci à tous pour votre aide bienveillante, qui m'aidera à terminer mon cursus, et surtout mûrir ma réflexion.

https://goo.gl/forms/fi5wYIZZTfKhLI9q1

- Présentez-vous brièvement ... (nom, âge, parcours sportif et professionnel)
- Quelle(s) fonction(s) assurez-vous dans l'association? Précisez le statut (bénévole, salarié, volontaire)

VOTRE STRUCTURE

Cette partie vise à ce que chaque interrogé présente sa structure : sport, ancienneté, nombre d'adhérents, volume financier, public et projet(s) à venir.







LES RESSOURCES HUMAINES BENEVOLES

Ici, nous interrogeons sur le nombre de bénévoles, leur(s) mission(s), leur(s) motivations et les pratiques de la structure envers eux (défraiement, fidélisation).

LES RESSOURCES HUMAINES SALARIEES

Nous tentons de questionner la professionnalisation des structures (quand, pourquoi, comment) et de savoir si les associations ont dû faire face à de nouvelles problématiques suite à cela. Pour finir, nous avons demandé aux enquêtés de présenter leur(s) emploi(s).

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Nous essayons de comprendre quelles étaient les pratiques des associations à ce sujet : qui s'en chargeait, quelles étaient les relations avec l'employeur, avec les bénévoles et quelles pratiques mettaient-ils en place pour améliorer ces relations.

LA GOUVERNANCE DE VOTRE CLUB

Cet aspect est traité de manière à comprendre le mode de fonctionnement de la prise de décision dans les structures. Les instances, l'organisation, le retour de décision sont donc interrogés .

LE PROJET ASSOCIATIF

Nous demandons aux enquêtés de nous communiquer des informations concernant l'existence, la définition, le contenu, la durée du projet associatif et les personnes qui y concours.

REMERCIEMENTS

Nous profitons des remerciements de nos interlocuteurs pour savoir s'ils souhaitent obtenir un retour sur ces travaux.







4. Caractéristiques principales de la population étudiée

La population étudiée présente une majorité d'homme. Dans cet échantillon, 74% des répondants sont des hommes contre 26% de femmes. La moyenne d'âge est de 37 ans.

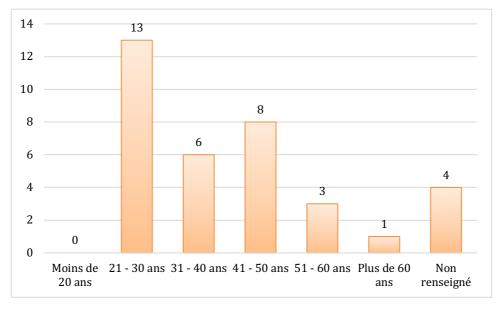


Figure 2 - Représentation graphique de l'âge des répondants

Le statut des personnes interrogées présente près de la moitié de salariés (46%), 31% de dirigeants et 23% de bénévoles. Le statut salarié présente une majorité de personnes de sexe masculin, tout comme les dirigeants bénévoles. Les bénévoles présentent une répartition identique selon le sexe.

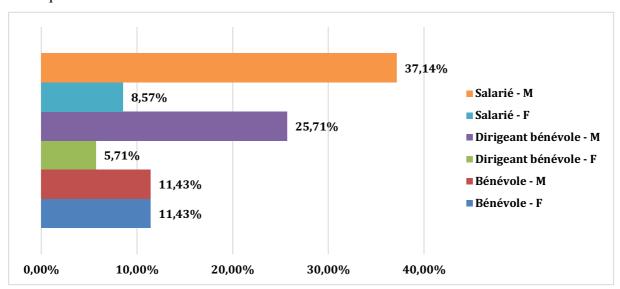


Figure 3 - Répartition du statut des répondants selon le sexe







Les fonctions assurées par les répondants sont relativement variées avec une prédominance pour les présidents (17%) suivi des agents/chargés de développement (14%) puis des postes à vocation sportives (directeur/coordinateur technique/sportif 11% et éducateur sportif 11%).

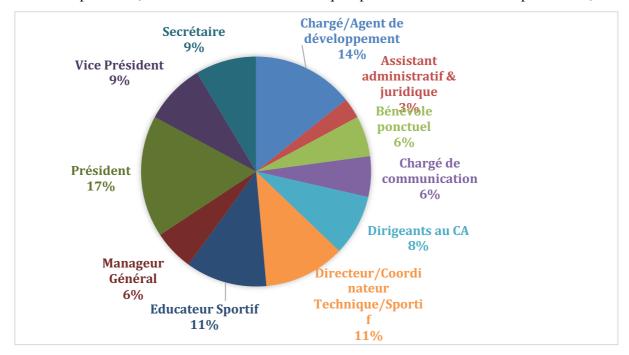


Figure 4 - Fonctions assurées par les répondants

Le graphique ci-dessous indique que la moitié des fonctions évoquées par les répondants sont uniquement assurées par des hommes. Par ailleurs, même si certaines d'entre elles sont assurées par les deux sexes, seule la fonction de chargé de communication présente une parité.

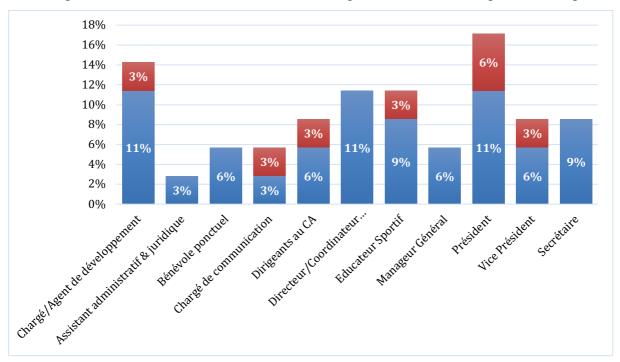


Figure 5 - Répartition du sexe des répondants selon les fonctions effectuées







Le sport majeur proposé par les structures des répondants sont le Handball. Cela s'explique par la simplicité de contacter les clubs en raison de l'accès au logiciel fédéral Gesthand.

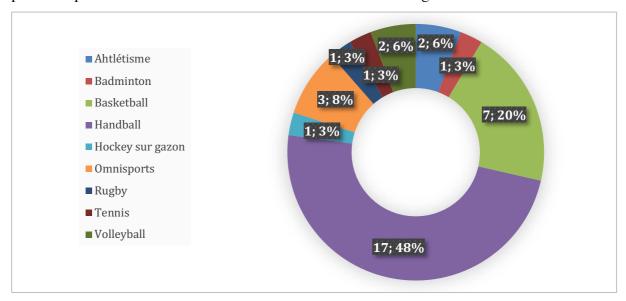


Figure 6 - Sport proposé par les structures

Les clubs proposent principalement une pratique à la fois pour les hommes et pour les femmes. Seul 9% ont une pratique uniquement féminine et 14% s'orientent uniquement sur le secteur masculin. Les sports sont proposés aux adultes comme aux jeunes sauf pour deux structures qui sont orientées vers les jeunes uniquement.

Les formes de pratiques ont aussi été évoquées au travers de quatre composantes : sport loisir, santé, handisport ou de compétition. Tous les clubs évoluent en compétition dont onze en élite. Les structures proposant les autres formes de pratique sont présentées dans le tableau ci-contre. Quatre associations sportives offrent les trois formes de pratique. Seul un club s'est orienté vers un public uniquement mineur.

Type de	Nb			
pratique	d'association			
Loisir	29			
Santé	13			
Handisport	8			

Figure 7 - Nombre d'association proposant d'autres formes de pratiques que la compétition

Les structures ont entre 18 et 68 ans avec une moyenne d'ancienneté de 43 ans. Le tableau cidessous montre une répartition plutôt homogène de l'ancienneté des clubs.

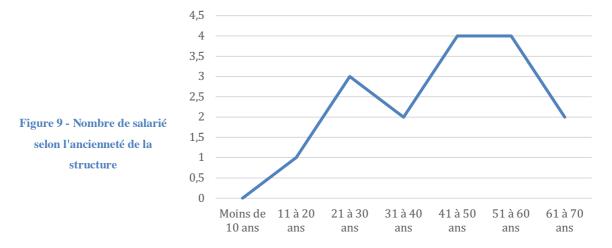
Ancienneté	11 à 20	21 à 30	31 à 40	41 à 50	51 à 60	61 à 70	TOTAL	
	ans	ans	ans	ans	ans	ans		
Nb	5	6	6	7	5	6	35	
d'associations	3	9	0	,	3	J	33	







Le graphique ci-dessous indique que l'ancienneté ne joue pas nécessairement un rôle dans la présence ou non de salarié car les seize salariés ayant répondus à l'enquête sont présents quel que soit l'ancienneté de la structure. Toutefois, la tendance semble indiquer que plus la structure est historiquement implantée, plus elle semble être en mesure d'accueillir un grand nombre de salarié.



Majoritairement les associations sportives affichent un nombre de licenciés compris entre 200 et 400. C'est le cas pour 57% des associations. Ensuite 20% des structures ont un nombre de licenciés compris entre 100 et 200, 11% sont à plus de 800 licenciés. La catégorie 400 à 800 licenciés représente 9% des répondants tandis que les structures qui disposent de moins de 100 licenciés ne sont que 3%. Le graphique suivant détaille le nombre de licenciés dans chaque structure selon le sport proposé.

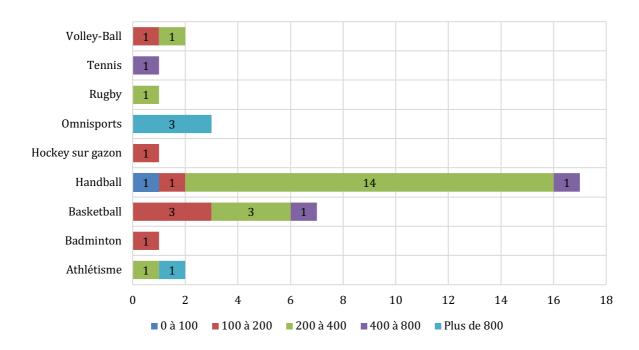


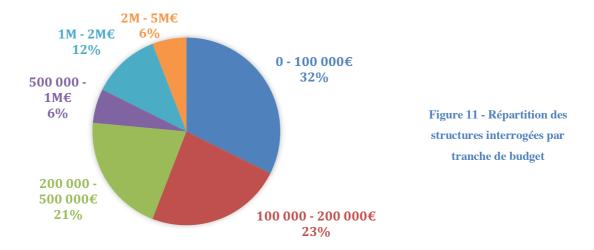
Figure 10 - Nombre de licenciés des structures répondantes par sport







Le budget des clubs interrogés sont principalement inférieur à 500 000€ avec 32% de structures dont le budget est inférieur à 100 000€, 23€ entre 100 000 et 200 000€ et 21% entre 200 000 et 500 000€.



Parmi les seize salariés participant à notre étude, onze font partie d'une structure dont le volume financier est inférieur à 500 000€ dont six dans un club ayant un budget ne dépassant pas les 200 000€. La représentation graphique des données budgétaires des associations sportives selon l'activité n'est pas réellement pertinente en raison de l'écart en nombre de répondants par sport.

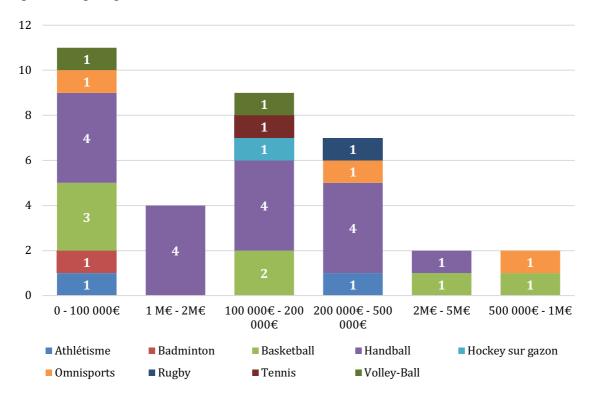


Figure 12 - Répartition des activités selon le budget des structures







Enfin, les associations ont été interrogées sur les projets à venir qu'elles envisageaient. La plupart des clubs en ont plusieurs. La récurrence des différents projets est indiquée ci-dessous.

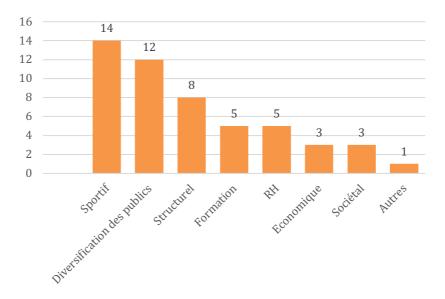


Figure 13 - Projets évoqués par les associations sportives





CHAPITRE 1

Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite.

Henry FORD

LE BENEVOLAT, BASE DE LA CONSTRUCTION DU MILIEU ASSOCIATIF, FACE A LA PROFESSIONNALISATION.



En amont de cette première partie sur les acteurs du milieu associatif et après avoir introduit les fondements d'une association, il s'impose de rappeler brièvement le fonctionnement global de ce type d'organisation.

Ainsi, la première partie de ce travail présentera d'abord les acteurs bénévoles, longtemps les seuls représentants du modèle de fonctionnement associatif. Du fait de l'encadrement croissant par l'État de l'enseignement sportif, des exigences des fédérations et des publics, et également en raison de la concurrence entre elles, les associations sportives se sont petit à petit professionnalisées en organisant leur structure avec des salariés possédant des compétences spécifiques. Par définition, l'association n'a pas pour but la réalisation de bénéfices. Or, faire appel à du personnel salarié induit une nécessité économique par l'augmentation des charges fixes ce qui implique directement un objectif budgétaire pour les recouvrir. De cette ambiguïté va naître un phénomène complexe qu'est la relation entre les bénévoles et les salariés.







1. Les acteurs bénévoles, essence du secteur

Le bénévolat s'est développé après les Trente Glorieuses, alors que la pauvreté et l'exclusion sont devenues plus courantes. Le développement des médias a permis dans les années 1980 et 1990 de le rendre plus populaire. Aujourd'hui encore, les associations s'appuient en majorité pour leur fonctionnement sur le bénévolat, très présent dans le milieu associatif sportif.

Environ 13 millions de personnes sont recensées en 2017, et généralement, cette activité bénévole a lieu au sein d'une association¹¹, qu'elle soit employeuse ou non. Plus largement, on dénombre près de 23 millions de participation bénévoles au total (un même bénévole pouvant réaliser plusieurs participations). Cela représente environ un quart des Français âgés de plus de 18 ans.

Pour beaucoup d'associations, le bénévolat s'apparente à des aides ponctuelles, d'où ce chiffre élevé. C'est notamment pour cette raison que le sport est un secteur dans lequel le bénévolat prend un place importante (stages pendant les vacances, logistique lors des manifestations, encadrement, etc). En effet, en 2010¹², le sport constituait le principal secteur de participation bénévole avec 23% du taux de participation. En 2016¹³, il a atteint 24% dans ce secteur, soit environ 5 millions de participation pour 3 à 4 millions de personnes bénévoles.

PUJOL (2009), propose une définition du bénévolat en deux parties, l'une fixe et l'autre variable. La dernière va permettre une adaptation de l'intensité en fonction du contexte, des formes de bénévolat. Une des définitions du bénévolat présente les huit composantes permettant une part variable puisque « le bénévolat est un engagement {1} au service de l'intérêt général {2}, dans une organisation formelle {3}; il ne concurrence pas un emploi rémunéré {4}; il est susceptible de faire l'objet de sélection {5}; c'est un don de temps et de compétences {6} qui s'effectue en dehors du temps professionnel {7} et familial {8} ».

¹³ **THIERRY.D, MALET.J, BAZIN.C.** *Enquête : évolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2016*, d'après le sondage IFOP, Mars 2016





¹¹ BAZIN.C, MALET.J. La France bénévole. 14^{ème} édition. Recherches & Solidarités, Juin 2017

¹² **Ministères chargés des affaires sociales et de la santé**, *Enquête sur la vie associative en France en 2010*, Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques (DREES), Institut BVA.



La partie fixe présente trois composantes, dans la mesure où « le bénévolat est un acte libre {1}, gratuit {2}, non soumis à un contrat de travail {3}». D'après ce même auteur, on retrouve plusieurs de ces composantes dans de nombreuses définitions.¹⁴

En d'autres termes, le bénévole utilise son temps libre de toute activité (scolaire, universitaire, professionnelle, familiale,...) pour s'impliquer dans la vie associative. Dans le cadre des associations sportives, on peut facilement trouver des bénévoles qui sont responsables d'un collectif de jeunes ou d'adultes et qui, pour répondre à des objectifs sportifs, vient donner de leur temps et/ou leurs compétences, une fois, deux fois, trois fois, voire plus pour assurer les entrainements et le managérat en compétition.

Le volume de travail bénévole est estimé à environ 820.000 emplois en Équivalent Plein Temps (EPT). Sur la base du Smic mensuels bruts, ces EPT représenteraient un coût de plus d'un milliard et demi d'euros mensuel. Ainsi, la valeur monétaire du bénévolat est estimé à environ 1% du PIB par PROUTEAU & WOLFF (2004)¹⁵. TCHERNONOG.V (2013) a évalué le bénévolat sportif à 274 000 EPT (Équivalent Temps Plein).¹⁶

Après avoir reflété les caractéristiques des bénévoles, nous évoquerons la place des dirigeants associatifs et notamment le cas particulier des bénévoles indemnisés et des dirigeants salariés qui, d'une certaine manière sortent du statut de bénévoles.

¹⁶ **TCHERNONOG. V**, *Le paysage associatif français – mesures et évolutions*, 2ème édition. Dalloz Juris éditions, 2013





¹⁴ L.PUJOL. Management du bénévolat. Ed. Vuibert, 2009, p15

¹⁵ PROUTEAU.L, WOLFF.F-C. Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation. Économie et statistique n°373. 2004



1. Caractéristiques des bénévoles

En tant qu'acte volontaire, absent de toute obligation, le bénévolat suppose des qualités intrinsèques. De nombreuses études statistiques font état des caractéristiques des bénévoles. Bien que les motivations soient très hétérogènes, l'implication dans des activités bénévoles nécessite certaines prédispositions.

En effet, la caractéristique du bénévolat présentant la gratuité des services rendus, implique nécessairement ces qualités que l'on peut retrouver aussi parmi les valeurs du sport telles que la gratuité du geste sportif et le désintéressement. L'activité bénévole présente donc les qualités d'engagement, de dévouement et de don de soi. Celles-ci sous-tendent la motivation des bénévoles.

PROUTEAU et WOLFF (2004) présentent les motivations principales des bénévoles. En se basant sur une enquête sur la vie associative en 2002, les participants évoquent le plus souvent la volonté d'aider autrui (« être utile à la société, faire quelque chose pour les autres »). Ensuite, ils évoquent le souhait de « rencontrer des personnes ayant les mêmes préoccupations et se faire des amis ». Les auteurs indiquent donc une dimension sociale et relationnelle dans le bénévolat en présentant une motivation qui revêt plutôt de l'intérêt personnel. Le troisième motif principal d'implication bénévole est selon eux la nécessité de « s'épanouir/occuper son temps libre ».

Les motivations les plus évoquées sont souvent associées à d'autres relevant de raisons liées au secteur d'activité du bénévolat : pratiquer ou enseigne un sport ou une activité culturelle ; défendre une cause ; faire respecter ses droits et ceux des autres ; avoir accès à des renseignements ou des services, bénéficier des activités ; aider, défendre les intérêts de ses enfants ou de son entourage. Ainsi, le motif en lien avec l'activité sportive est en lien avec la volonté d'être utile à la société et aux autres. Par conséquent, les savoirs-être d'empathie et de solidarité entre autre peuvent tout à fait s'ajouter à ceux évoqués précédemment. La motivation des bénévoles sera plus largement traitée dans la partie III. Les pratiques managériales page 95.

¹⁷ **PROUTEAU.L, WOLFF.F-C.** Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative. Économie et Statistique n°372, 20004







Comme le stipule BERNARDEAU (2007)¹⁸, l'ensemble des travaux sur le bénévolat (par exemple l'étude déjà évoquée de PROUTEAU et WOLFF (2004) ou l'enquête sur la vie associative (2010)) montre que l'implication des bénévoles varie selon des caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge, les enfants présents dans le foyer, le niveau de diplôme, ou encore, le niveau de revenu.

Dans toutes les enquêtes, il apparaît que le nombre de bénévoles est plus faible chez les jeunes et les plus âgés. On compte ainsi presque 50% des bénévoles dans la tranche d'âge 36/64 ans. On observe que le bénévolat est d'autant plus important que les niveaux de diplôme et de revenu sont élevés.

Dans une enquête précédente, PROUTEAU et WOLFF ont indiqué que les bénévoles les plus représentés sont des cadres et des professions intermédiaires, diplômés de Bac +2 et plus. Aussi, plus le nombre d'enfants en âge d'être scolarisé est élevé, plus la participation bénévole des parents augmente, peut être en raison de la présence des enfants au sein d'une association. Cette enquête a montré que la participation bénévole était nettement plus importante quand au moins un des deux parents a été bénévole.

L'activité bénévole suppose aussi une qualité importante : la disponibilité. Le don de temps est indispensable pour fournir une aide bénévole quelconque. Les enquêtes de l'INSEE ont permis la création d'une typologie en fonction du temps consacré au bénévolat.

Les bénévoles occasionnels sont ceux dont les activités bénévoles ne dépassent pas trente heures annuelles, les réguliers ceux qui s'impliquent en moyenne trente heures par mois. Une dernière catégorie regroupe les bénévoles dits « militants » dont les implications bénévoles dépassent celles des bénévoles réguliers, pouvant atteindre les quinze heures hebdomadaires voire davantage. Ces derniers représentent 10 à 15% du total des bénévoles et les bénévoles réguliers représentent un peu moins de la moitié du total.¹⁹

¹⁹ FEBVRE.M, MULLER.L. La vie associative en 2002, 12 millions de bénévoles. INSEE PREMIÈRE n°946, Février 2004





¹⁸ **BERNARDEAU MOREAU.D, HÉLY.M**. *Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982 – 2002*. Sociologies pratiques. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P) 2007, pp9 – 23. <hal-00827901>



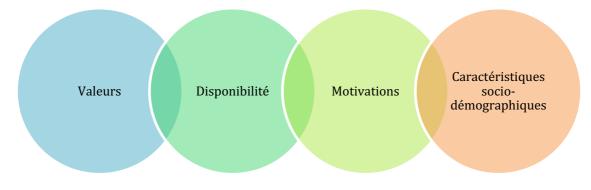
L'enquête de THIERRY, MALET, BAZIN (2016)²⁰, présente une évolution du nombre de bénévoles en fonction de leur investissement en temps, évalué sur une échelle différente : les bénévoles réguliers sont répartis en trois catégories.

Don de temps		2010		2013		2016	
		Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
A une période précise		2 300 000	20%	3 400 000	27%	3 208 000	24,5%
Toute l'année		9 000 000	80%	9 300 000	73%	9 973 000	75,5%
	Quelques heures par mois	2 800 000	25%	3 850 000	30%	4 076 000	31%
	Quelques heures toutes les semaines	4 200 000	37%	3 250 000	25%	3 842 000	29%
	Un jour ou plus par semaine	2 000 000	18%	2 200 000	17%	2 055 000	16%

Figure 14 - Tableau d'évolution du nombre de bénévoles occasionnels et réguliers de 2010 à 2016

Toujours selon PROUTEAU et WOLFF toujours (2004), le temps moyen annuel consacré par chaque bénévole est d'environ 100 heures, soit 2,5 heures par semaine. Leur examen indique que deux tiers des bénévoles consacrent au plus une heure par semaine, soit 8% du temps global voué au bénévolat, et 11% des bénévoles y consacrent au moins 6 heures par semaine, soit 60%.²¹

En conclusion, il est possible de résumer l'implication bénévole graphiquement comme la combinaison de quatre facteurs que sont les valeurs, la disponibilité, les motivations et les caractéristiques sociodémographiques.



²⁰ **THIERRY.D, MALET.J, BAZIN.C**, *Enquête : évolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2016*, d'après le sondage IFOP, Mars 2016

²¹ **PROUTEAU.L, WOLFF.F-C.** *Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation.* Économie et Statistique n°373, 20004







2. Les dirigeants associatifs

La responsabilité d'une association, y compris sportive, peut être engagée en tant que personne morale. L'article L121-2 du code Pénal précise que l'association déclarée obtient l'appellation de « personne morale » et de ce fait, « les personnes morales, (...) sont responsables pénalement, (...), des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants »²². Ainsi, les responsabilités civile (en réparation d'un dommage causé à autrui) et pénale (infraction de négligence ou d'imprudence) peuvent être engagées. Les associations doivent souscrire une assurance de responsabilité civile envers ses membres et envers les tiers, ainsi qu'une assurance couvrant les biens d'une part, et les activités exercées d'autre part.

Pour bénéficier des capacités juridiques, l'association doit être publique, c'est-à-dire qu'une déclaration doit être faite en Préfecture. Comme le dispose l'article 5 de la loi de 1901, celle-ci doit être composée du « titre et de l'objet de l'association, le siège de ses établissement et les noms, professions et domiciles et nationalités de ceux qui à titre quelconque, sont chargés de son administration » ainsi que deux exemplaires des statuts. Ces derniers définissent les modalités de fonctionnement interne de l'association, notamment

- les catégories de membres et les conditions d'admission
- le rôle de l'assemblée générale (conditions d'élection du conseil d'administration, orientation de la politique de l'association)
- les modalités de constitution du bureau directeur
- les modalités de dissolution de l'association

Dans certaines associations, un règlement intérieur précise certains éléments des statuts.

Les associations sont composées de plusieurs instances statuaires : les assemblées générales, le conseil d'administration (ou comité directeur), le bureau directeur. Les assemblées générales sont de trois types : constitutive, ordinaire ou extraordinaire. L'assemblée générale constitutive constitue la première étape de la création d'une association. Celle-ci est à l'initiative des personnes souhaitant s'associer et permet la validation des statuts de l'association afin de les déposer ensuite en préfecture.

 $^{^{\}rm 22}$ Article L 121-2 du Code Pénal du $1^{\rm er}$ Mars 1994, version en vigueur au 31 Décembre 2005







Une fois l'association créée, une assemblée générale doit avoir lieu chaque année, à l'initiative de la (ou des) personne(s) prévue(s) par les statuts, afin d'établir un rapport, moral et financier, sur les activités annuelles de l'association. Les statuts doivent également définir le pourcentage de présence nécessaire à la tenue de cette assemblée générale : c'est le quorum. Dans certains cas, une (ou plusieurs) autre assemblée générale peut avoir lieu dans la même année : elle est qualifiée d'extraordinaire et vise le vote d'une décision inhabituelle.

Les dirigeants sont des membres de l'association élus par l'assemblée générale pour constituer la direction de l'association, appelée un conseil d'administration. Les attributions du conseil d'administration (ou comité directeur) dépendent des statuts de l'association. En général, ce sont ses membres qui assurent collectivement la gestion et la politique de l'association de manière courante. Les statuts définissent également le nombre de dirigeants et la périodicité de leur regroupement.

Les dirigeants assurent la mise en œuvre des décisions votées en assemblée générale. Puis, dans la majorité des cas, le conseil d'administration en tant qu'organe permanent se charge de définir les objectifs et la politique générale afin d'en assurer le fonctionnement annuel. Par conséquent, il programme et assure le suivi des activités de la structure comme les adhésions à l'association. L'enquête de 2010 du CNAM en collaboration avec la CPCA a montré que pour plus de 80% des répondants, le conseil d'administration a pour fonctions d'orienter le projet de l'association, de suivre les actions sur le plan financier, et de discuter les nouvelles idées. Également, pour une majorité, le conseil d'administration se charge de maintenir des bonnes relations au sein de sa structure avec ses membres, ses bénéficiaires et ses usagers. Cette étude démontre également que le conseil d'administration des associations ne disposant pas de salarié présente des fonctions d'orientation de la structure de manière plus importante que les associations qualifiées d'employeurs.

L'ensemble du conseil d'administration est responsable des infractions, des manquements aux obligations (notamment de sécurité) de manière collective (ensemble du conseil d'administration) ou individuelle (dirigeant). Les dirigeants peuvent être retenus responsables pénalement lors d'infractions de droit commun telles que vol, escroquerie, atteinte à l'environnement, incitation au dopage, non déclaration d'embauche, etc. De ce fait, le conseil d'administration doit rendre des comptes à ses membres lors des assemblées générales, notamment en y présentant le rapport moral et financier.







Le conseil d'administration a également pour mission d'élire trois membres obligatoires à toute association : le Président, le trésorier et le secrétaire général qui constituent le bureau directeur.

LE PRESIDENT

Il est le représentant moral et physique de l'association ainsi que le responsable de droit devant la justice. Il est défini légalement comme la « personne morale » , lui permettant d'ester en justice. C'est à lui que revient l'animation de la vie interne de l'association. En tant que premier administrateur, il dispose d'un pouvoir d'exécution des décisions prises par le conseil d'administration, lui permettant ainsi, grâce à la capacité de signature en qualité de mandataire de l'association, de signer tout type de contrat (location, partenariat, emploi, etc.) au nom du club, sans nécessiter l'autorisation de l'assemblée générale ou du conseil d'administration.

Ses missions sont principalement les suivantes :

- Représenter l'association auprès des instances publiques et fédérales ;
- Diriger l'administration et le fonctionnement de l'association ;
- Convoquer et présider les réunions et assemblées générales.

LE SECRETAIRE

Ce dirigeant assure la correspondance et la gestion administrative courante de l'association. Il est le premier interlocuteur de la structure pour recevoir et fournir les informations. L'aspect administratif du secrétariat contient la tenue des différents registres, la réalisation des déclarations légales de l'association (modification des statuts, déclaration de modification de la composition du Conseil d'Administration, etc.), la rédaction des comptes rendus de réunions et assemblées générales.

LE TRESORIER

Ce dernier membre du bureau directeur assure la partie comptable du club afin de garantir sa stabilité financière. Il est responsable de la gestion et la tenue des comptes de l'association. Ainsi, c'est à lui que reviennent la préparation et l'exécution du budget puisqu'il perçoit les cotisations et autres ressources et règle des dépenses. Généralement, seul lui et le Président disposent de la signature bancaire de la structure.







PROFIL DES DIRIGEANTS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION²³ ²⁴

Les profils des dirigeants dépendent de nombreux facteurs tels que l'âge, le sexe, la catégorie socioprofessionnelle, ou encore le statut d'activité. Dans une étude sur les acteurs dans les associations (2004), les données font état de presque deux tiers d'hommes pour un tiers de femmes. Il semble y avoir également une tendance vers la maturité des profils puisque 74% des dirigeants sont âgés de plus de 45 ans.

Le secteur des associations sportives montrent quelques spécificités par rapport à l'ensemble du secteur quant à la profession des dirigeants. Même si les retraités sont bien représentés (18%), les catégories professionnelles les plus représentées sont les employés, les cadres moyens et les enseignants avec respectivement 20%, 16% et 10%. L'écart avec les données sur les professions de la totalité des dirigeants d'association se fait notamment car le secteur sport détient 5% de moins de retraités au profit de 4% d'employés. Dans les associations employeurs (tous secteurs confondus), les dirigeants retraités sont moins représentés (21%) au même titre que les ouvriers, alors que la représentation des enseignants et des cadres supérieurs augmentent légèrement.

L'engagement associatif des dirigeants (tous secteurs confondus) est principalement lié à la sensibilité au projet (30%) et la volonté d'engagement (30%) et moins fréquemment l'origine provient d'un mouvement d'idées (16%), de personnes proches (13%) et de prolongement professionnel (11%).

PROFIL DES DIRIGEANTS DU BUREAU DIRECTEUR 25 26

En ce qui concerne les bureaux directeurs d'association, c'est-à-dire les présidents, trésoriers et secrétaires, les profils présentent également certaines caractéristiques. Comme l'ensemble des dirigeants, ils sont pour la majorité des hommes, notamment les présidents (74%) et trésoriers (60%). Toutefois, les femmes sont majoritaires au poste de secrétaire.

²⁶ TCHERNONOG.V, PASQUALINI.E, TABARIÉS.M, HÉLY.M & FRETELA. *Quels acteurs dans les associations ?: Premières données sur les dirigeants bénévoles et sur les bénéficiaires.* Revue internationale de l'économie sociale n°292. 2004. Pp 9 - 41





²³ TCHERNONOG.V, PASQUALINI.E, TABARIÉS.M, HÉLY.M & FRETEL.A. *Quels acteurs dans les associations ?: Premières données sur les dirigeants bénévoles et sur les bénéficiaires.* Revue internationale de l'économie sociale n°292. 2004. Pp 9 - 41

²⁴ **TCHERNONOG.V**, *Le paysage associatif français*, Juris Associations, 2013



La création d'association permet aux femmes d'être représentées en tant que présidente dans ce secteur, notamment lorsqu'elles sont à l'initiative de cette création. Les femmes sont plus souvent à la tête de l'association lorsque celle-ci est employeur (36%). Les jeunes sont également peu représentés aux fonctions de président d'association (seulement 4% des moins de 34 ans). Près de 40% des présidents sont retraités et la majorité a plus de 55 ans.

Dans le domaine du sport, 78% des présidents sont des hommes, et c'est le secteur qui présente le moins de présidents âgés de plus de 65 ans (18% contre 34% pour l'ensemble des secteurs). Pourtant, la plus grande partie des associations sportives est gérée par des retraités. Les données indiquent également que les professions libérales et les chefs d'entreprise seraient moins attirés par les fonctions de trésorier ou secrétaire. La fonction de secrétaire solliciterait plus d'employés et retraités et celle de trésorier, largement plus de retraités.

Les instances dirigeantes ont des difficultés à se renouveler, notamment avec des personnes plus jeunes, en raison de l'implication que nécessitent les fonctions de dirigeants bénévoles. En effet, cela implique de lourdes responsabilités, auxquelles s'ajoutent des compétences diverses en droit, en gestion, en communication, que l'expérience permet en partie d'acquérir. L'importance du réseau constitue également un frein à l'activité de dirigeant chez les jeunes mais ces fonctions sont avant tout sujettes à une implication importante.

L'enquête de 2010 du CNAM – CPCA présente également des critères de choix des administrateurs qui sont valorisés pour devenir membre du conseil d'administration. Les plus valorisés sont l'implication, l'engagement et l'intégrité mais d'autres apparaissent régulièrement tels que la connaissance du terrain, l'expérience et les compétences professionnelles, le temps libre et les relations avec les membres du conseil d'administration.







3. Bénévoles indemnisés et dirigeants salariés : cas particuliers

Le fonctionnement des associations sportives a un impact sur l'implication des bénévoles, dirigeants ou non. L'évolution du secteur, notamment de manière positive en lien avec la professionnalisation des activités, a fait apparaître des nouveaux acteurs. Le temps devient essentiel pour les foyers qui ont besoin de combiner vie professionnelle et familiale. Il devient donc difficile de mobiliser les bonnes volontés aux caractéristiques précédemment évoquées. De nouveaux statuts ont donc émergé avec l'indemnisation des bénévoles pour rembourser les frais engagés. Également, la disponibilité que nécessite la fonction de dirigeant, notamment pour les membres du bureau directeur, a impliqué l'embauche de personnel rémunéré.

BENEVOLES INDEMNISES

MAUSS (1923), estime que le don appartient à un contexte social où ce qui paraît volontaire est en réalité imposé par le groupe²⁷, c'est-à-dire que c'est l'association qui serait demandeuse de cette implication. Par conséquent, il apparaît une logique de réciprocité avec des actes qui seraient susceptibles de valoir une reconnaissance, une compensation.

Depuis quelques années, le bénévolat tend de plus en plus vers un mode d'engagement qui s'écarte de la définition même du bénévolat qui implique l'absence de rémunération. En effet, aujourd'hui, dans un contexte économique relativement difficile, les bénévoles ne sont plus vraiment satisfaits de la simple reconnaissance de leur implication. Les associations ont ainsi recours à différentes formes d'indemnisation, notamment pour les activités qui demandent des compétences plus spécifiques. Dans les associations sportives, on peut notamment observer des indemnités versées pour des fonctions d'animation, d'encadrement, ou par exemple d'officiels dans la mesure où elles demandent des formations. Dans ce cas, cela pose un problème d'ordre légal puisque le bénévolat « ne tolère aucune contrepartie monétaire, hors compensation des frais que l'activité induit », et son étude visait à ne pas confondre indemnisation et remboursement de frais.³⁸ Par conséquent, ces indemnités sont régies par l'article 261 du Code général des impôts.

²⁸ **PROUTEAU.L, WOLFF.F-C.** *Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative.* Économie et Statistiques N°372, 2004.





²⁷ MAUSS.M. Essai sur le don. Année sociologique. 1923 réédité dans Sociologie et anthropologie, 12e édition « Quadrige », 2010



Ainsi, les acteurs bénévoles comme les salariés ont une rétribution, bien qu'elle ne soit pas de la même nature²⁹. Les moyens et compensations financières apparaissent pour 30% des clubs de 100 adhérents et plus comme un élément permettant le développement du bénévolat.³⁰

De plus, les bénévoles font souvent l'objet de remboursement de frais de déplacements. Cela répond à une volonté de la part des associations à ce que les bénévoles n'engagent pas de frais. Ces remboursements ne sont possibles qu'à la demande du bénévole. Ils sont non imposables et peuvent faire l'objet d'une déduction fiscale si le bénévole les refuse au titre des dons des particuliers aux associations en référence à l'article 200 du Code général des impôts, modifié par l'article 41 de la loi n°2000 – 627 du 6 juillet 2000.

En complément de l'indemnisation des bénévoles, il est également possible de rémunérer des dirigeants. L'instruction fiscale du 18 décembre 2006 établit les critères de rémunération qui ne remettent pas en cause la gestion désintéressée. Pour commencer, la rémunération d'un dirigeant (salaires, honoraires, avantages en nature) ne doit pas excéder les trois quarts du SMIC. Au-delà, le nombre de dirigeant rémunéré sera limité. Toutefois, il est précisé certaines conditions à respecter, résumées dans le tableau ci-dessous :

Transparence financière Fonctionnement **Adéquation aux fonctions** démocratique de dirigeants ■ La rémunération doit être ■ L'élection des dirigeants doit ■ Le mandat du dirigeant doit prévue par les statuts être démocratique, régulière être réalisée effectivement ■ Le montant doit avoir été ■ La rémunération dépend des et périodique accepté à la majorité des ■ Les membres de l'association fonctions du dirigeants deux tiers de l'AG doivent contrôler la gestion **■** *La* rémunération est ■ Tenir une annexe aux comptes de la structure comparable à celles versés les montants ■ Une convention pour des responsabilités pluriannuelle d'objectif doit rémunération des dirigeants équivalentes être réalisée avec l'État Les comptes doivent être certifiés par un commissaire aux comptes

Figure 15 - Règles à respecter pour conserver une gestion désintéressée

³⁰ **PIGEASSOU.C.** *Le management du sport associatif : les enjeux du futur*, Corps et culture n°1, 1995, pp 6-14





²⁹ **DUSSET.A, FLAHAULT.E, LOISEAU.D**. *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations.* Rapport final, Programme de recherche-développement, 2007



Pour finir, on peut aussi trouver dans les organisations sportives associatives des dirigeants salariés. Tant que les statuts ne s'y opposent pas, un salarié d'association peut être dirigeant de celle-ci, à la seule condition d'être élu comme les autres dirigeants par l'assemblée générale. Le salarié doit donc être membre de l'association, même si cela implique une vigilance particulière entre ce que qui fait partie du contrat de travail et les autres activités. Cette problématique sera traitée plus loin (L'emploi associatif, un peu plus qu'un emploi ? page 48). Toutefois, pour garantir une gestion désintéressée et l'aspect non lucratif de la structure, le conseil d'administration ne peut contenir plus d'un quart de salariés. Dans la même logique, la fonction de membre du bureau n'est pas autorisée pour un salarié.

³¹ Bulletin Officiel des Impôts. Instruction fiscale 4H-5-06 N°208 du 18 décembre 2006 sur http://archives-bofip.impots.gouv.fr/bofip-A/24392-AIDA.html {consulté le 26/07/2018}







II. La professionnalisation des associations sportives

La recherche de développement des pratiques et des structures, en termes quantitatifs et qualitatifs, amène les associations à se professionnaliser. Effectivement, la complexification du contexte socio-économique, l'augmentation des exigences pour la pratique, la diversification des acteurs dans le domaine du sport, implique pour les associations sportives d'avoir recours à du personnel. Les rôles des associations sportives vont donc évoluer vers d'autres missions afin de répondre à l'évolution du nombre de pratiquants, avec des volontés de modes de pratique aussi variées. Un ensemble de dispositifs et de politiques publiques ont été mis en place afin de soutenir la création d'emploi et de renforcer et structurer le domaine sportif. Cette idée est reprise par UGHETTO et COMBES (2010) : « la professionnalisation est cette organisation mise en face des problèmes productifs qui s'accroissent, en quantité et en complexité, quand les volumes atteignent des niveaux importants, que les promesses sur la qualité augmentent les exigences, et que cela conduit à s'interroger sur un « amateurisme » qui, jusqu'alors, n'apparaissait pas comme une difficulté »²².

De multiples recherches en sciences sociales, notamment en sociologie ont été entreprises sur le thème de la professionnalisation. Très vastes, celles-ci ne peuvent toutes être évoquées puisqu'elles ne constituent pas la question centrale de ce travail et dépasseraient le cadre du mémoire. La lecture des travaux de DUSSUET et FLAHAULT (2012) et BERNARDEAU (2004, 2009) permettent tout de même de dresser quelques éléments qui incombent à ce travail.

La professionnalisation constitue l'action de se professionnaliser, correspondant à « donner les caractères de spécialisation, de technicité d'une profession à un domaine, une discipline, un phénomène »³³. Ce terme est bien souvent associé à la salarisation, qui constitue là l'action de salarier contractuellement pour la réalisation d'une activité en contrepartie d'un salaire. Pour DUSSUET et FLAHAULT, ce processus engendre des motivations individualistes du salarié, « sans considération de l'intérêt des autres ».

³³ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales sur http://www.cnrtl.fr/definition/professionnaliser (consulté le 08/07/18)





³² Ughetto.P, Combes.M-C. Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant ?, Socio-logos [En ligne],

^{5 | 2010,} mis en ligne le 08 juin 2010 sur https://journals.openedition.org/socio-logos/2462. {consulté le 08/07/2018}



Même si les auteurs évoquent une dimension sociale, puisque « *la qualité des travaux* » définit la rémunération, c'est cette dernière qui représente la reconnaissance ³⁴. La jurisprudence définit le salariat par trois critères distincts : une prestation de travail fournie dans le but de se procurer des revenus, une rémunération en espèces ou en nature, et un lien de subordination juridique, c'est à dire l'exécution du travail sous l'autorité d'un employeur.

Ces notions sont aussi des caractéristiques de la professionnalisation. Elle est, au sens de BERNARDEAU (2004), un « processus visant à une spécialisation des compétences »³⁵. Elle répond à une logique de rationalisation (« ajustement des moyens à une fin recherchée »³⁶) évoquée dans le milieu associatif et sportif en amont de ces définitions. Selon BERNARDEAU, elle « induit l'organisation de la profession et la formation »³⁷ et va aussi déterminer des critères conditionnant la rémunération à des diplômes attestant de l'acquisition de connaissances, de compétences et de qualités/valeurs. La salarisation apparaît donc comme une des dimensions de la professionnalisation.

FALCOZ & WALTER (2009) estime que d'un sens, les dirigeants d'associations sont dans l'obligation de répondre au développement des pratiques, et donc à la professionnalisation du secteur associatif puisque dans le cas contraire, le secteur privé marchand viendrait compenser cette inadaptation³⁸.

Le processus de professionnalisation sera étudié d'abord en menant une réflexion sur les origines de celle-ci dans le secteur associatif et sportif et en présentant quelques éléments de l'état actuel. Ensuite, nous chercherons à émettre un jugement sur ce qu'est l'emploi dans les associations sportives pour finir par évoquer quelles sont les conséquences majeures de la professionnalisation d'une organisation sportive associative.

³⁸ **FALCOZ.M, WALTER.E.** *Être salarié dans un club sportif : une posture problématique.* Formation emploi {en ligne}, 108. Octobre — Décembre 2009, mis en ligne le 01 janvier 2012





³⁴ **DUSSUET.A, FLAHAULT.E.** *Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif ?.* Formation emploi (en ligne). N°111. Juillet — Septembre 2010. Mis en ligne le 10 octobre 2012 sur https://formationemploi.revues.org/3091 {consulté le 08/07/18}

³⁵ **BERNARDEAU MOREAU.D.** Sociologie des fédérations sportives : la professionnalisation des dirigeants bénévoles. L'Harmattan. Paris. 2004

³⁶ **BERNARDEAU MOREAU.D, COLLINET.***C. Les éducateurs sportifs en France depuis 1945. Question sur la professionnalisation.* PUR, pp.272. 2009. Des sociétés, 978-2-7535-0974-0. Mis en ligne le 30 mai 2012 sur https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00827951 {consulté le 08/07/18}.



1. Origines et situation actuelle

Au milieu du XIXème siècle, le sport, jusque-là réservé à l'élite sociale, s'est construit une identité grâce à l'arrivée en France des sports anglais. D'abord avec la gymnastique, le sport s'est implanté dans les établissements scolaires et rapidement, les élèves avec l'appui de professeurs, vont mettre en place la pratique sportive en créant des associations sportives. Progressivement, elles se sont multipliées pour voir apparaître des compétitions. Une fois développé, ce mouvement sportif est devenu un outil à des fins très variées par l'utilisation des performances des athlètes (éducation du corps, de l'esprit, politique, formation militaire, etc.). Par conséquent, on a cherché à les augmenter pour répondre à des attentes idéologiques. La disponibilité des athlètes est devenue un levier de progression et il est apparu nécessaire de rémunérer les athlètes pour s'entrainer et réunir les conditions nécessaires au développement de la performance. Il a fallu également développer l'encadrement des pratiques et ainsi passer d'une pratique sportive avec deux ou trois entrainements par semaine à 5 ou 6, nécessitant ainsi plus de temps pour les sportifs, mais également pour leurs entraineurs.

Initialement, cette mutation a été réalisée sous forme d'une rémunération illégale : l'amateurisme marron. Pour entrer dans la légalité et faire face à ce phénomène, certaines fédérations ont impulsé la volonté d'officialiser ce statut de professionnels, bien accompagné par l'État français. En effet, il a fortement contribué à développer la professionnalisation du sport, notamment par le biais de la loi du 16 juillet 1984, repris depuis 2004 dans le Code du Sport.

Il impose une certification professionnelle pour l'enseignement des activités physiques et sportives contre rémunération : « Seuls peuvent, contre rémunération, enseigner, animer ou encadrer une activité physique ou sportive ou entraîner ses pratiquants, à titre d'occupation principale ou secondaire, de façon habituelle, saisonnière ou occasionnelle, sous réserve des dispositions du quatrième alinéa du présent article et de l'article L. 212-2 du présent code, les titulaires d'un diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification »³⁰

³⁹Code du Sport. Article L212 — 1 version en vigueur de 12 juillet 2018 sur https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006167038&cidTexte=LEGITEXT000006071318 {consulté le 12/07/18}







Pour autant, cette évolution ne s'est pas imposé à la même vitesse selon les activités : le football français par exemple l'a mis en place au début des années 1930. Aujourd'hui encore, on peut trouver des formes de pratiques similaires.

BERNARDEAU (2008) présente les grandes lignes de la professionnalisation du Handball français dans le courant des années 80. Dans la même logique, la recherche du développement de la performance sportive a entrainé une modification du statut des joueurs. De plus, l'arrivée de personnes disposant d'un certain poids économique à la tête des clubs a permis de rémunérer les joueurs. Pour autant, cela n'a pas suffi : plusieurs clubs n'ont pas trouvé les moyens de rentabiliser cette activité nouvelle. Ce n'est qu'avec la création de la Ligue Nationale de Handball en 2004 que le secteur professionnel s'est structuré, jusqu'à la création d'entreprises à vocation sportive. La professionnalisation des structures de haut niveau a progressivement orienté les organisations plus modestes à tenter d'en faire autant pour accompagner le développement de la pratique.

Le processus de professionnalisation des associations sportives est aussi à mettre sur le compte de l'État qui l'a fortement impulsé par la mise en place de contrats aidés. Même s'il semble se présenter un essoufflement de cette prise en charge, elle a permis − et permet encore − à des structures ne dégageant pas suffisamment de ressources d'accueillir du personnel salarié. D'après LOIRAND (2003), la création du statut d'emploi-jeunes a été particulièrement profitable au développement de l'emploi dans les associations sportives^a. En 2012, presque 20% des associations sportives employeurs bénéficiaient d'un contrat aidé pour au moins un de leur salarié (contrat d'accompagnement dans l'emploi CAE, contrat unique d'insertion CUI, emploi jeune, emploi avenir, etc.). Parallèlement, le Centre National du Développement du Sport (CNDS) a établi un Plan Sport Emploi pour l'accompagnement à la création de CDI. D'un côté, l'État a favorisé l'aide des structures par une forte prise en charge des coûts sur une période déterminée. De l'autre, le CNDS a privilégié la responsabilisation des associations employeurs par une subvention de 35 k€ sur quatre ans dans le but d'encourager la pérennité de l'emploi.

⁴¹ **LOIRAND.G.** Les paradoxes de la « professionnalisation » des associations sportives. In Les associations entre bénévolat et logiques d'entreprise. Sous la direction PROUTEAU.L. Rennes. PUR. 2003





⁴⁰ **BERNARDEAU MOREAU.D**. *Quand la logique bénévole cède la place à la logique salariale : le cas des clubs professionnels de handball*. Loisir et société, 2008, 30(2), pp337-360.



En 2016, 1,8 millions de personnes étaient salariées dans une association, tous types de contrats et secteurs confondus, au sein de plus de 166 000 établissements.⁴² Une association sportive peut être qualifiée d'employeur associatif dans la mesure où elle dispose d'un numéro de SIRET. Ce numéro à quatorze chiffres est un identifiant numérique d'établissement.

En 2016, on compte plus de 30 000 établissements employeurs (environ 18% des associations employeurs) dans le secteur du sport pour un nombre de salariés d'environ 87 000 (4,7% des emplois du secteur associatif global). Le secteur a tendance à croître, avec une évolution des effectifs salariés de plus de 9% sur la période 2008 – 2011 et de plus de 13% sur 2011 – 2016. Mais cette évolution n'est pas significative, puisqu'elle prend également en compte les emplois saisonniers notamment. 80% des associations sportives ont moins de trois salariés (2,7 salarié par association en moyenne). Du fait de leurs petites tailles, les clubs n'ont que rarement plus de trois salariés Ce sont les grands clubs ou les fédérations qui comptent un nombre de salariés plus importants.

Le secteur emploie essentiellement des hommes. En effet, d'après une étude de l'ACOSS (en lien avec l'URSAAF) et Recherches & Solidarité en 2015, les salariés associatifs du sport en décembre 2011 sont à 62% des hommes, en majorité entre 26 et 45 ans. C'est la classe d'âge la plus représentée du secteur, chez les hommes comme les femmes ; les jeunes de moins de 25 ans étant encore peu nombreux⁴³.

Moins de 10% des salariés dans les associations sportives sont sans qualification, ce qui n'est pas le cas des emplois associatifs dans leur ensemble. D'après TCHERNONOG (2013), la plupart des employés du domaine du sport, ont a minima un niveau Bac + 2 (38%)⁴⁴.

LOIRAND (2003) émet toutefois des réserves quant au développement des associations sportives employeurs : « Bien qu'il concentre à son profit la plus grande part de sportifs licenciés, le secteur associatif compétitif fédéré n'est pas pour autant celui qui propose à ce jour le plus grand nombre de débouchés professionnels pour les titulaires de diplômes ou de

⁴⁴ TCHERNONOG.V. Le paysage associatif français. Juris Associations. 2013





⁴² BAZIN.C, DUROS.M, LEGRAND.F, PREVOSTAT.G, MALET.J. *La France associative en mouvement*, 15^{ème} édition, Recherches & Solidarités Septembre 2017

⁴³ *lb idem*



qualifications sportives, et ce même si la population salariée d'entraineurs et d'éducateurs sportifs a significativement augmenté les vingt dernières années. Ce secteur est profondément marqué par le bénévolat et la gratuité qu'il a hérité de sa propre histoire nationale »⁴⁵.

L'enquête Matisse du CNRS a estimé le budget moyen par association employeur dans le domaine du sport à environ 105 000 euros en 2005/2006⁴⁶.

Activités	Répartition de la masse salariale	Taille moyenne	Salaire annuel moyen
Enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs	19%	1,9	13 361
Gestion d'installations sportives	8%	3,2	14 473
Activités de clubs de sports	57%	2,1	13 691
Activités de centres de culture physique	1%	1,1	11 664
Autres activités liées au sport	45%	4,2	25 707

Figure 16 – Tableau des principaux repères dans le secteur associatif sportif

 $^{^{47}}$ Tiré de : ACOSS — URSSAF — Traitement Recherches & Solidarités. 2011





⁴⁵ **LOIRAND.G.** Les paradoxes de la « professionnalisation » des associations sportives. In Les associations entre bénévolat et logiques d'entreprise. Sous la direction PROUTEAU.L. Rennes. PUR. 2003

⁴⁶ Enquête CNRS – Matisse – Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations – 2005/2006



2. L'emploi associatif, un peu plus qu'un emploi?

La logique du don de son temps, de sa présence, présente chez les bénévoles et caractéristique de cette activité non rémunérée, s'impose aussi chez les salariés. Malgré le développement des emplois dans les associations sportives, l'éthique et les principes du bénévolat continuent d'exister en devenant « un point de convergence entre bénévoles et salariés »⁴¹ (FALCOZ, WALTER, 2007). D'après ces mêmes auteurs, les « bénévoles définissent un « bon salarié » comme une personne comprenant la logique bénévole de l'association sportive, et les salariés incorporent la logique du don comme une condition sine qua non de leur intégration dans l'espace club. »⁴⁰. Ainsi, le salarié doit faire « plus » : il se doit de montrer des qualités de désintéressement, de disponibilité. FLAHAULT, DUSSUET et LOISEAU (2013) expliquent qu'historiquement les nouveaux salariés étaient majoritairement d'anciens bénévoles, perpétuant ainsi la culture de l'engagement associatif⁴⁰.

Les professionnels des associations sportives sont d'abord recrutés pour des compétences spécifiques correspondant au diplôme dont ils sont titulaires et sont ainsi, comme tout salarié, dans l'obligation d'assurer les missions qui leur sont confiées par leur employeur, l'association. Parfois, ce dernier demande au salarié de « dépasser le simple exercice du métier en s'engageant au-delà en termes de disponibilité, de dévouement et de désintéressement »⁵¹. On parle de militantisme des salariés associatifs, qui serait également une condition du recrutement.

FLAHAULT, DUSSET et LOISEAU (2009⁵², 2013⁵³) dressent deux grands portraits du salarié bénévole. Le premier est un ancien bénévole devenu salarié et porte ainsi naturellement son militantisme au-delà de son champ contractuel. Le second n'a pas ce passé mais accepte, du moins au début, d'exercer un travail non contractuel au nom des valeurs associatives.

⁵³ Op. cit FLAHAULT.E, DUSSUET.A, LOISEAU.D. Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ?





⁴⁸ **FALCOZ.M, WALTER.E**. *Travailler dans un monde de bénévoles, contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs*. RECMA — Revue internationale de l'économie sociale n°306. Octobre 2007. pp 78 - 91

⁴⁹ Ib idem

⁵⁰ FLAHAULT.E, DUSSUET.A, LOISEAU.D. Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ? HAL Archives — ouvertes. 16 janvier 2013.

⁵¹ Op. cit FALCOZ.M, WALTER.E. Travailler dans un monde de bénévoles, contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs.

⁵² FLAHAULT.E, DUSSUET.A, LOISEAU.D. *Quelles gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations.* 2009.



Si les salariés interrogés déplorent leurs conditions de travail (niveau de rémunération, temps de travail, déficit de reconnaissance, faibles perspectives d'évolution de carrière), ils relativisent aussitôt du fait « d'avantages et de compensations apportés » que sont le sentiment d'utilité sociale et le rôle central dans le projet, les contacts humains et l'enrichissement personnel, permettant ainsi de donner du sens à leur travail et ainsi accepter des bases contractuelles moins avantageuses que dans le monde marchand.

Cette idée est reprise par CROSNIER (2014). L'auteur évoque un « manque de soutien régulier » et « le faible nombre de bénévoles capables de les décharger de certaines contraintes organisationnelles chronophages », obligeant ainsi des éducateurs sportifs à avoir des responsabilités plus importantes, notamment dans la gestion économique de la structure.

La disponibilité d'un salarié, au même titre que les bénévoles, est une qualité pour l'association. Dans le cas où le salarié se limite à son strict temps de travail, cela créé des tensions auprès des bénévoles et/ou des dirigeants puisqu'ils vont suspecter son implication ainsi que la compréhension de la logique et les valeurs que le club défend. Pour FALCOZ & WALTER (2007), « travailler dans un club sportif suppose d'assister en plus aux réunions du comité directeur, d'être présent lors des manifestations du club pendant les week-ends, de venir travailler le dimanche, le soir, pendant les vacances des autres...».

Les travaux de FALCOZ & WALTER ont également mis en évidence que le dévouement était également une qualité demandée aux salariés d'associations sportives, où les agissements doivent servir les intérêts du club en priorité. Selon MAUSS et la logique du don et du contre – don, de la réciprocité des acteurs, on peut dire que les salariés s'estiment bénéficiaires d'un certain confort dans le statut de salarié d'association sportive.

Le désintéressement s'applique en quelque sorte également aux salariés, bien qu'il constitue une caractéristique essentielle du bénévolat, permettant, à première vue la distinction entre bénévoles et salariés. L'aspect financier de la relation entre le salarié et l'association est plutôt un élément qu'il doit chercher à rendre le moins visible possible car il est source de conflit avec les bénévoles et de jugement. Les thématiques du salaire, de la formation, de l'évolution de carrière, des conditions de travail du salarié fixent un stigmate d'intéressement du salarié.







Il existe donc d'une part, un engagement/investissement important d'un salarié d'une association, et d'autre part, ce dernier doit se contenter de conditions professionnelles le plus souvent très limitées. Le terme de conditions de travail inclut ici la valorisation salariale.

Par exemple, les revenus minimum des salariés dans le secteur associatif et sportif sont déterminés par le salaire minimum conventionnel (SMC) de la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS). En 2018, il s'élève à 1 419,15€ brut mensuel contre 1 498,50€ pour le SMIC. Pour HÉLY (2008), cet écart de rémunération est d'autant plus important si le salarié a auparavant été bénévole dans cette même structure, sans pour autant en être insatisfait⁴.

FALCOZ et WALTER (2009) ont pu lors de leur enquête constater que les salariés étaient « sous-payés » dans la mesure où ils « travaillent très fréquemment bien au-delà du volume horaire hebdomadaire indiqué sur leur contrat » ⁵⁵. Ils expliquent cette précarisation du travail par la nécessité de s'engager de manière – très – importante dans leur emploi pour satisfaire les besoins de pérennisation de l'emploi.

En complément, le secteur a recours à de nombreux emplois à temps partiel, occasionnels ou saisonniers, ou encore du personnel mis à disposition par des structures, le plus souvent des communes, qui permet aux associations de bénéficier d'une personne rémunérée (et de ses compétences) sans que son salaire ne soit versé par l'association. D'après TCHERNONOG (2007), la mise à disposition est utilisée par 14% des associations employeurs (56 000 ETP)⁵⁶.

Peu d'associations sportives disposent de salariés à temps plein : au 31 décembre 2011 environ 35%, chiffre probablement supérieur à la moyenne annuelle puisqu'il ne prend pas en compte les emplois saisonniers. Les contrats d'apprentissage (pour les moins de 25 ans) ne sont pas pris en compte dans cette enquête. Dans cette même étude apparaît l'évolution de la répartition des contrats de travail dans les associations sportives sur douze années consécutives (de 2001 à 2012). On observe alors une diminution du nombre de CDI dans les associations sportives au profit des contrats à durée déterminée de moins d'un mois.

⁵⁷ MALET.J, BAZIN.C, Le sport en France : repères, chiffres clefs et parole d'acteurs. ACOSS — URSAAF — Traitement Recherches & Solidarités





⁵⁴ **HÉLY.M**. À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire. Sociétés contemporaines 2008/1 n° 69, p. 125-147. DOI 10.3917/soco.069.0125

⁵⁵ **FALCOZ.M, WALTER.E**. *Être salarié dans un club sportif : une posture problématique*, Formation emploi [En ligne] n°108. octobre-décembre 2009. mis en ligne le 01 janvier 2012 sur http://formationemploi.revues.org/2067 {consulté le 30/09/2017}.

⁵⁶ TCHERNONOG.V. Les associations en France: poids, profils et évolutions. CNRS, Centre d'économie de la Sorbonne, Novembre 2007



Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CDD courts (<1 mois)	39%	37%	40%	41%	40%	41%	43%	42%	47%
CDD longs	46%	45%	45%	41%	41%	44%	43%	42%	40%
CDI	15%	18%	16%	17%	19%	16%	15%	15%	13%

Figure 17 – Tableau de répartition des contrats dans les associations sportives de 2004 à 2012







3. Conséquences de la professionnalisation

La précédente contextualisation vient scinder le secteur associatif et sportif entre les associations employeurs et celles reposant encore exclusivement sur le bénévolat, comme en témoigne HÉLY dans un entretien (2011). Il évoque une « dualisation entre groupements « traditionnels » et véritables « entreprises associatives »¹⁸. Dans un autre ouvrage (2009), il qualifie d'entreprise associative les structures passant d'un fonctionnement uniquement bénévole à salarié, avec au moins un salarié¹⁹. Il présente une typologie des différentes formes d'entreprises associatives selon l'opposition entre la légitimité publique et privée, ainsi que les caractéristiques de l'emploi. Les entreprises associatives sont donc qualifiées de :

- gestionnaires : fondées sur l'intérêt général, avec des formes d'emploi plus proches d'un marché du travail périphérique,
- partenaires : orientées vers l'intérêt général, avec des formes d'emploi plus proches d'un marché du travail périphérique,
- unipersonnelles : un seul salarié, qui cumule salariat de droit commun et légitimité privée,
- marchandes : associations sportives, du côté de la légitimité privée.

La professionnalisation intervient en réponse à des besoins en ressources humaines pour garantir l'amélioration des services proposés par la structure. Bien qu'elle serve au développement de la structure par l'élévation du degré de gestion, de technicité et une meilleure organisation, la structure va connaître des mutations auxquelles elle va devoir répondre.

La professionnalisation va aussi impacter les acteurs de l'association. Le passage à la catégorie d'association employeur implique certaines obligations légales relatives au droit du travail. Celles-ci vont apporter un niveau de gestion encore plus élevé, notamment sur le plan comptable en raison de l'augmentation des charges fixes (charges salariales et patronales). Aujourd'hui, la situation économique des associations est fragile.

⁵⁹ **HÉLY.M**, Les métamorphoses du monde associatif. Le lien social. PUF. 2009





⁵⁸ **HÉLY.M**. *Quelles professionnalisation pour le monde associatif*. Propos recueillis par LOCHARD.Y, TRENTA.A, VEZINAT.N dans laviedesidées.fr. 25 novembre 2011



Une enquête réalisée par la Fédération Française de Handball⁶⁰ (2018) présente notamment la fragilité financière comme l'un des sujets d'inquiétude des clubs affiliés. La principale ressource financière des associations est l'octroi de subventions publiques. Or, celles-ci viennent progressivement à diminuer, obligeant ainsi les associations à trouver d'autres sources de financement. Les mots récents de la Ministre des Sports devant le Sénat en attestent « ce n'est pas le rôle de l'État de financer durablement les clubs »⁶¹.

À cela s'ajoute l'aspect administratif qu'impose le statut d'employeur (déclarations, suivis, formations, etc.), mais surtout le management. Devenir une association employeur nécessite une analyse stratégique de la structure pour assurer sa pérennité de la structure et de l'emploi, de planifier le travail du salarié et d'en assurer le suivi, etc. Compte tenu de la responsabilité juridique qui s'impose, les structures vont tendre vers un bénévolat de compétences. BERNARDEAU (2018) évoque « une montée générale des compétences et une injonction à l'efficacité et à la rationalisation fonctionnelles » ainsi qu'un « accroissement de la division du travail »^a. Les bénévoles en viennent à être sélectionnés pour effectuer une mission précise. C'est pourquoi, les associations employeurs solliciteraient également plus de professions libérales, chefs d'entreprise et de cadres supérieurs sur les postes du bureau directeur. L'enquête du CNAM – CPCA (2010), indique que l'implication des salariés dans l'activité quotidienne de l'association est relativement la même que celle des dirigeants (environ 90%). La présence d'un salarié dans une association diminue l'implication quotidienne du Président, des membres du bureau, des bénévoles, et des membres dans le fonctionnement de l'association, mais augmente celle des dirigeants^a.

La présence de salarié va donc modifier les motivations bénévoles en impactant négativement la volonté d'engagement de trois points, le mouvement d'idées et la sensibilité au projet d'un point. A l'inverse, elle fait augmenter de trois point l'origine du prolongement professionnel et de deux points la proximité avec des personnes.⁴⁴

⁶⁴ TCHERNONOG.V, PASQUALINI.E, TABARIÉS.M, HÉLY.M & FRETEL.A. *Quels acteurs dans les associations ?: Premières données sur les dirigeants bénévoles et sur les bénéficiaires.* Revue internationale de l'économie sociale n°292. 2004. Pp 9 - 41





⁶⁰ **Fédération Française de Handball** en collaboration avec l'Observatoire du Sport Français de l'Université de Poitiers. *Construisons ensemble le club de demain.* 2018 sur https://infogram.com/enquete-2018-1h984wpxmedz2p3 {consulté le 13/06/2018}

⁶¹ **Sénat**. Compte rendu intégral des débats de la séance du 19 juillet 2018 sur https://www.senat.fr/seances/s201807/s20180719/s20180719/s20180719008.html {consulté le 28/07/2018}

⁶² **BERNARDEAU MOREAU.D.** *Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels.* Sociologies (en ligne). Théories et recherches. Mis en ligne 13 mars 2018 sur http://journals.openedition.org/sociologies/6758 {consulté le 16/05/2018}

 $^{^{63}}$ Enquête du **CNAM — CPCA**, 2010. In RNMA, rapport des rencontres de Strasbourg, Décembre 2011.



L'étude de BERNARDEAU (2018) permet de résumer le point de vue des bénévoles sur la professionnalisation en deux catégories. La première va accorder à cette évolution l'avantage d'une réadaptation du management associatif, détaillée de manière plus fine dans la suite de ce travail. Les seconds vont l'attribuer comme un facteur favorisant l'arrêt du bénévolat. Il n'est pas rare en effet d'entendre que le bénévolat vit des heures délicates⁶⁵. Pourtant, en 1995, l'enquête de PIGEASSOU indiquait déjà que 71% des clubs de 100 adhérents et plus signalaient le bénévolat en voie de disparition, et 30% le considéraient en stagnation alors que le secteur n'était pas encore très professionnalisé⁶⁶. Cela semble encore être le cas puisque l'enquête de la FFHB (2018) signale que pour 34% des clubs interrogés, les ressources humaines bénévoles sont inquiétantes⁶⁷.

Effectivement, il semblerait que la professionnalisation d'une structure associative ternisse les valeurs associatives pour s'orienter davantage vers une logique entrepreneuriale. A partir de ce constat, des problématiques vont potentiellement naître de la cohabitation de personnes aux motivations bien différentes qui seront évoquées dans la partie suivante.

⁶⁷ *Op. cit* Fédération Française de Handball. *Construisons ensemble le club de demain.* 2018





⁶⁵ *Op. cit* BERNARDEAU MOREAU.D. *Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels.* 2018

⁶⁶ **PIGEASSOU.C.** *Le management du sport associatif : les enjeux du futur.* Corps et Culture (en ligne) n°1. 1995. mis en ligne le 12 octobre 2007. Sur https://journals.openedition.org/corpsetculture/227 {Consulté le 16/05/2018}



III. L'interaction bénévoles - salariés

La spécificité du secteur associatif, comparativement au monde des entreprises, c'est la présence d'une équipe de bénévoles. Il existe donc des difficultés : la cohabitation d'une part du désintéressement des bénévoles, et d'autre part, la tendance vers la marchandisation avec des salariés répondant à des prestations de services. Par essence, le secteur associatif sportif implique les cohabitations entre bénévoles et salariés dans la mesure où les structures ne sont pas suffisamment importantes pour se tourner complètement vers les professionnels. Évidemment, la professionnalisation de la structure fait suite à des besoins en compétences professionnelles auxquelles va répondre le salarié. Ces situations portent à confusion d'une part, dans la mesure où le lien de subordination n'est applicable que dans le cadre du salariat et d'autre part, face aux autres membres de l'association. D'autant que dans certains cas, les associations font appel à des personnes qualifiées, sous la forme notamment de contrat aidé par exemple, pour répondre à une diminution de l'engagement bénévole, ne permettant plus le maintien de l'ensemble des activités de la structure. Cette confusion est donc une source de tension qui peut se créer dans les associations sportives employeurs.

De plus, comme évoqué dans une précédente partie, on observe également au sein du secteur associatif une demande importante d'implication du salarié par l'employeur (L'emploi associatif, un peu plus qu'un emploi ? page 48). Certains agissent de manière bénévole, à titre gracieux, pour l'association au-delà de leur activité professionnelle. Le recrutement dans une association sportive arrive souvent après une participation bénévole au sein de la structure associative. Souvent, le salarié continue parfois une activité bénévole au sein de la structure, pas nécessairement par souci économique. Cette forme de pratique est le plus souvent acceptée de tous. Pourtant, cela semble réduire les frontières entre bénévoles et professionnels, notamment au regard du Code du travail.

L'interaction bénévoles – salariés est complexe. C'est pourquoi, cette partie détaillera les problématiques de cette relation qui va impacter les limites des statuts des acteurs. Les tensions qu'elles créent vont s'élargir à la question de la hiérarchie associative.







1. Problématiques de la cohabitation des statuts

PUJOL (2009) présente dans son ouvrage une liste de reproches faits par les bénévoles aux salariés et inversement à partir d'observations entendues chez des bénévoles et des salariés. Cette incompréhension peut également faire émerger des tensions entre les bénévoles et les dirigeants. En effet, les associations sportives font souvent appel à des anciens bénévoles qui disposent de compétences précises dans un domaine. On peut ainsi voir apparaître des difficultés dans les relations entre les bénévoles et les salariés. Elles sont représentées sous forme d'un tableau, complété d'explications :

Reproches des bénévoles aux salariés	Reproches des salariés aux bénévoles
Tâches subalternes confiées par les salariés ⇒ Les salariés se gardent pour eux les activités plus intéressantes voire plus valorisantes et donnent aux bénévoles des activités moins pertinentes, parfois sous forme d'ordre. Rétention volontaire d'informations ou manque	Manque de fiabilité, de régularité, de disponibilité ⇒ Les bénévoles ont des disponibilités variables d'une fois à l'autre, d'un individus à l'autre, différentes de celles d'un salarié qui est présent relativement souvent. Incompétence
de communication d'informations ⇒ Les salariés ont nécessairement des informations en plus grande quantité puisqu'ils sont constamment dans la structure.	⇒ Les bénévoles ne sont pas toujours formés pour les tâches qu'on leur confie. Ils sont uniquement présents pour donner un coup de main.
Manque de transparence sur les projets en cours ou les enjeux du moment ⇒ La présence quotidienne des salariés leur permet d'avoir une vision de l'avancement des projets et du fonctionnement quotidien.	Manque d'initiatives ⇒ Cela découle parfois de manque de compétences, mais s'explique aussi par l'absence de logique de rentabilité, d'efficience de la part des bénévoles.
Manque de coopération, de confiance, de disponibilité ⇒ Évidemment les bénévoles voudraient que les salariés soient autant impliqués qu'eux, de manière désintéressée. Cela rendrait les interactions plus simples. Par exemple, les bénévoles aimeraient que les salariés de la structure soit présents pour une activité ou un événement se déroulant sur le jour de repos hebdomadaire des salariés.	 Manque de reconnaissance ou de considération ⇒ Dans la mesure où ils sont salariés, les bénévoles estiment souvent que leur travail est normal. Empiètement sur l'activité des salariés: pas d'idée claire du rôle de chacun ⇒ Les missions des salariés ont été définies relativement à leurs compétences et la réalisation de celles par des bénévoles implique en théorie un résultat moins probant mais aussi une non reconnaissance du travail du salarié.

⁶⁸ **HÉLY.M**, Les métamorphoses du monde associatif. Le lien social. PUF. 2009







Routine, manque de regard sur l'avenir,	Manque de compréhension au sujet de la
d'initiatives militantes	rémunération et de la carrière
⇒ Les bénévoles estiment que le salarié vient	⇒ Les bénévoles de comprennent pas les
uniquement réaliser ses missions, sans avoir de	motivations et objectifs des salariés, c'est-à-dire
réflexion sur le futur de l'association (il prend	qu'ils ne considèrent pas les associations comme
son salaire et s'en va).	des employeurs.
Manque de formation pour les nouveaux	Manque de compréhension des facteurs de stress
salariés sur le bénévolat	professionnel
⇒ Les salariés doivent tenir compte des statuts	⇒ Les bénévoles ne se rendent pas spécialement
de chacun dans la gestion des relations	compte de la difficulté de ces emplois d'une part en
humaines.	terme de pérennité du poste et d'autre part par les
	impositions informelles du milieu associatif
Manque de reconnaissance ou de considération	(jugement par les bénévoles). Difficulté pour les élus de se positionner comme
du travail bénévole	employeur et d'assumer la charge et les attentes
	de carrières
⇒ Les salariés ne se rendent pas bien compte	
de l'importance des ressources humaines bénévoles dans la structure et que sans eux, leur	⇒ Les dirigeants ne disposent pas forcément des
emploi n'existerait probablement pas.	compétences managériales pour la gestion d'un salarié.
Méconnaissance des salariés des valeurs, des	Difficulté d'exprimer les réticences
spécificités organisationnelles et humaines de	
la structure	⇒ Il est parfois difficile pour un salarié de relater ouvertement des dysfonctionnements ou d'autres
	éléments négatifs sur la structure ou les ressources
⇒ A l'heure actuelle, il semblerait que le	humaines puisqu'en face ce sont aussi des
développement des formations concernant	personnes de statut bénévole.
les organisations sportives limite ces propos.	Difficulté de supporter certains bénévoles
	⇒ Les bénévoles manquent parfois de
	compétences, de connaissance du milieu
	professionnel en association ou encore les
	personnalités des individus ne sont pas forcément
	compatibles, rendant encore moins simples les
	échanges.

Figure 18 - Tableau d'exemples de reproches entre bénévoles et salariés

La problématique de la cohabitation de ces acteurs résulte de plusieurs éléments qui seront évoqués dans cette partie tandis que la partie suivante sera orientée d'avantage sur la notion de statut.

⁶⁹ **PUJOL.L**. Le management des bénévoles, Ed Vuibert, 2009







Pour commencer, la relation bénévoles – salariés présente la difficulté au regard de l'engagement respectif des uns et des autres qui suppose du temps. Cette thématique fait naître une discorde. Le bénévole fait don de son temps en complément de son activité professionnelle. C'est donc de son propre gré qu'il détermine ses instants de présence, d'aide à la structure. Cet engagement présente donc une certaine liberté, parfois soumis à certaines contraintes pour les bénévoles, notamment les dirigeants. De l'autre côté, le salarié dans le cadre de son travail, fait état d'une présence quasi inéquivalente chez un bénévole. Celle-ci est définie par un emploi du temps, présentant le temps de travail demandé au salarié. La notion contractuelle limite la liberté et la logique de don de temps du salarié. En complément, l'activité salariale induit une certaine nécessite de productivité des activités de l'employé.

Indissociable du bénévolat, le militantisme marque aussi profondément l'action salariale et semble dans certains cas être une condition même au recrutement. FLAHAULT, DUSSUET et LOISEAU (2013) expliquent qu'historiquement les nouveaux salariés étaient majoritairement d'anciens bénévoles, perpétuant ainsi la culture de l'engagement associatif⁷⁰. Le salarié doit s'engager au-delà de son travail en faisant preuve d'un engagement militant important mais le rapport salarial « est alors vidé de sa substance, (...) en dehors de tout cadre légal et donc du droit du travail »⁷¹. Bien qu'à première vue, les salariés bénévoles agissent volontairement en tant que bénévoles (cf L'emploi associatif, un peu plus qu'un emploi ? page 48), cette pratique n'est pas nécessairement claire pour tous. Les employeurs bénévoles, eux-mêmes très investis, peinent à reconnaître la possibilité d'un engagement limité du salarié. Le décalage entre les attentes des uns et des autre suscite des conflits.

Ensuite, il est possible de scinder la catégorie des bénévoles : ceux présents pour les valeurs associatives ou pour apporter leur compétence. C'est un des facteurs d'engagement bénévole selon COUSINEAU (2017). Selon son étude, certains bénévoles présentent que « l'association a besoin de compétences spécifiques, liées à son fonctionnement »²².

⁷² **COUSINEAU.M, DAMART.S**. *Le management des bénévoles, entre outils et valeurs — Une approches par les paradoxes*. Revue française de gestion 2017/1 N°262. p19 - 36





⁷⁰ FLAHAULT.E, DUSSUET.A, LOISEAU.D. Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ? HAL Archives — ouvertes, 16 janvier 2013

⁷¹ *Ibidem*



Il existe aussi d'un côté celui des bénévoles à qui on réclame des compétences très spécifiques, professionnelles et d'un autre celui des salariés confrontés à des conditions de travail dégradées (niveau de rémunération, temps de travail,...) générant un risque de précarisation et de dévalorisation du travail. Cependant, ces désagréments sont relativisés par les salariés, mettant en avant les contreparties positives : utilité sociale, rapports humains, autonomie, et l'idée que le travail est porteur de sens.

⁷³ **FLAHAULT.E, DUSSUET.A, LOISEAU.D.** *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, LSO-HAM, N°28, Mai 2009







2. Des frontières brouillées entre les acteurs

FLAHAULT, DUSSUET et LOISEAU (2009) expliquent le brouillage des frontières par un effet de contamination d'un statut par l'autre résultant des difficultés évoquées jusqu'ici.

Au sein des associations sportives employeurs, agissent d'une part, des bénévoles de plus en plus formés et compétents et de l'autre, des salariés qui font ce que leur cadre contractuel leur impose. PROUTEAU et WOLFF (2004) évoquent un brouillage des statuts en décrivant le cas des salariés bénévoles et des bénévoles indemnisés. Les premiers se définissent par l'accomplissement de tâches gracieuses, non prévues dans le contrat de travail, au nom de l'adhésion au projet collectif et posent la problématique de déterminer s'il s'agit bien d'un acte volontaire ou d'une « contrainte dictée par l'état de subordination qui est constitutif de la relation salariale ». De l'autre côté, le cas des bénévoles indemnisés pose un problème d'ordre légal sachant que le bénévolat « ne tolère aucune contrepartie monétaire, hors compensation des frais que l'activité induit », et son étude visait à ne pas confondre indemnisation et remboursement de frais."

Bien qu'il existe une synergie entre les acteurs du monde associatif pour répondre au projet, il apparaît quelques difficultés entre ces acteurs aux statuts différents. En effet, un bon nombre des activités d'une association sportive a toujours été réalisé par des bénévoles. Dans certains cas, l'apparition du statut de salarié dans une organisation amène des incompréhensions de la part du bénévole se demandant pourquoi lui-même ne serait pas payé car il effectue la même mission, ou encore ne comprenant pas les raisons de la création d'emploi, entrainant souvent des diminutions de l'implication bénévole.

Dans l'interaction bénévoles – salariés, la problématique ne se résume pas qu'à ce couple, d'où la nécessité d'avoir évoqué les cas particuliers. Cette relation est complexe, mais elle doit aussi prendre en compte la présence des dirigeants. Il existe donc pas un double mais un triple degré de relation bien plus complexe qu'il n'y paraît, avec une pluralité de statuts présentant chacun des particularités.

⁷⁴ PROUTEAU.L, WOLFF.F-C. Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative. Économie et Statistiques n°372, 2004







Nous avons traité au cours de cette partie sur le bénévolat et la professionnalisation, le statut de bénévoles en évoquant celui dirigeants, et en présentant les particularités des bénévoles indemnisés, des dirigeants rémunérés ou salariés (*Les acteurs bénévoles, essence du secteur*, page 29). Il est bon de rappeler la distinction entre ces deux derniers. Le dirigeant rémunéré est élu et perçoit une rémunération pour l'exercice de ses fonctions. Le dirigeant salarié est d'abord un salarié qui perçoit une rémunération pour les missions qui lui sont confiées, qui est élu en dehors de tout cadre contractuel. Ensuite, nous avons évoqué le statut de salarié, en insistant sur la particularité de l'emploi associatif, dans la mesure où l'engagement dépasse bien souvent le cadre contractuel (*La professionnalisation des associations sportives*, page 42). Afin de mesurer la complexité des relations au sein d'une association sportive employeur, une représentation schématique de l'ensemble de ces statuts est présentée cidessous.

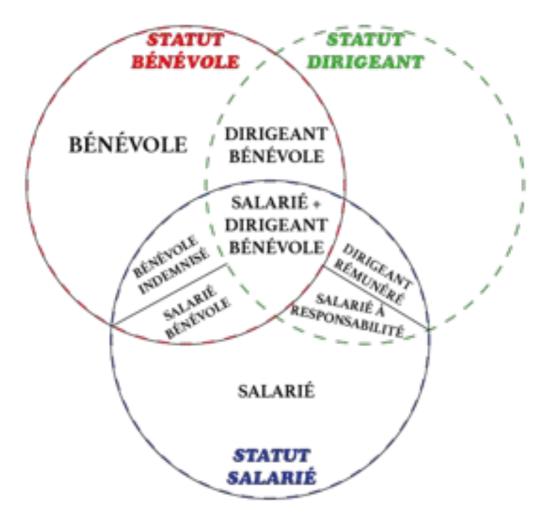


Figure 19 - Représentation des statuts d'une association sportive







Un autre statut, jusqu'ici non évoqué, a été intégré : celui de salarié à responsabilité. En ce sens est entendu, un salarié pour lequel les missions contractuelles se rapprochent d'une fonction de dirigeant, comme par exemple un manager général. En raison de ce contexte relationnel, plusieurs éléments vont être de réels déterminants dans cette cohabitation et coopération.

L'apparition d'un statut de volontaire renforce cette confusion. Qualifié d'une « démarche résultant du désir d'engagement d'un individu avec un projet collectif d'intérêt général »⁷⁵, il existe sous quatre formes :

- ➤ Le service civique
- ➤ Le volontariat associatif
- ➤ Le volontariat de solidarité internationale
- Le service volontaire européen.

Cette forme récente d'engagement est de nature contractuelle et permet d'assurer un cadre sécurisé au volontaire (indemnité, couverture sociale partielle) mais l'absence de lien de subordination et le contrôle des missions confiées permettent de la dissocier du salariat. Ce statut semble donc être un témoin supplémentaire de cette multitude de rôle dans le milieu associatif qui entraine ces confusions.

⁷⁵ **Préfecture du Calvados**. *Guide pratique de l'association du Calvados*. 11ème édition. Fal Editions. 2016







3. Un conflit hiérarchique entre les acteurs ?

Les statuts sont donc très proches les uns des autres compte tenu de certaines caractéristiques qui rapprochent ou dissocient les différents acteurs. Plus tard dans ce travail, il s'agira de montrer quelles pratiques permettent de faciliter cette cohabitation entre bénévole et salarié. Avant cela, il existe une problématique qu'il convient de traiter : celle de la hiérarchie associative qui permettra également d'anticiper les questions de gouvernance associative.

Le triple degré des relations associatives et la confusion qu'impliquent cette variété de statuts va engendrer des complications d'ordre managériales. FLAHAULT, DUSSUET et LOISEAU (2013) évoquent à juste titre la problématique de la direction, formulée par « qui encadre qui ? »⁷⁶. Dans de nombreuses associations, la séparation théorique des champs d'actions semble claire : les salariés font fonctionner la structure au quotidien et les dirigeants bénévoles déterminent les orientations stratégiques et politiques, au travers du conseil d'administration. En plus, les bénévoles viennent apporter leur contribution à la réalisation des activités de la structure. Cependant, le degré d'expertise des salariés peut remettre en cause ces instances.

Déjà, la relation employeur – employé peut faire émerger un conflit. Le salarié réalise des tâches pour lesquelles il est expert, reconnu et qui justifie de l'attribution d'un salaire. Or, généralement, en l'absence de manager général salarié, les décisions reviennent aux dirigeants, le plus souvent bénévoles. Pour autant, ces derniers ne sont pas obligatoirement engagés – au sens de l'investissement – au regard de leurs compétences. On assiste donc dans la plupart des cas à une difficulté d'ordre hiérarchique. Légalement, le président est l'employeur et il se charge le plus souvent des ressources humaines, éventuellement en étant épaulé d'un dirigeant bénévole. Alors le professionnel se trouve potentiellement plus compétent que son employeur. Il subsiste donc une difficulté pour le salarié puisque son travail peut se trouver annihilé par son supérieur hiérarchique, au même titre que dans le milieu entrepreneurial, à la différence que l'employeur ne dispose pas nécessairement de compétences supérieures au salarié qui justifierait cette hiérarchie.

⁷⁶ FLAHAULT.E, DUSSUET.A, LOISEAU.D. Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ? HAL Archives ouvertures. 16 janvier 2013.







De leur côté, FALCOZ et WALTER (2009) précise dans le cas des dirigeants que certains souhaitent « conserver les valeurs historiques qui font l'identité de la cause associative sportive ». A l'inverse, d'autres dirigeants acceptent la professionnalisation compte tenu des nécessités de développement pour ne pas se laisser engloutir par le développement du sport marchand. Elle ne serait ainsi pas un réel souhait⁷⁷. De ce fait, les dirigeants ont tendance à montrer une volonté très affirmée de conserver le pouvoir, pour selon eux, ne pas dériver vers l'image entrepreneuriale. De plus, les dirigeants en place ne sont pas nécessairement les personnes qui ont été à l'initiative de l'emploi. Les responsabilités confiées au salarié peuvent de ce fait être limitée en raison d'une discorde entre employeur et employé. Cela peut également engendrer une potentielle remise en cause de la qualité et du bénéfice du travail du salarié, mettant en danger sa position et son emploi.

Ensuite, dans le cadre des activités d'une organisation, le secteur des associations sportives amène à faire collaborer des salariés et des bénévoles. L'attribution des rôles est donc délicate : le salarié doit-il porter les responsabilités puisque ses compétences lui permettent ou faut-il favoriser la prise de responsabilité d'un bénévole pour garantir des actions en lien avec les valeurs associatives et limiter les idées marchandes de profit ?

Pour y répondre, PUJOL (2009) présente « différents modes d'organisation des relations entre bénévoles et salariés en fonction des habitudes ou des circonstances :

- horizontales : sur projet, travail en équipe sans relation hiérarchique, en fonction des compétences de chacun
- verticales : hiérarchie plus marquée, décision appartenant aux élus bénévoles ; mais dans les faits, les salariés gèrent au fur et à mesure (car leur présence est continue dans le temps à la différence des bénévoles) ; les salariés confient certaines missions à des bénévoles en fonction des besoins du moment. Une bonne entente reste tout à fait possible malgré la relative ambiguïté des positionnements ;
- rares lorsque chacun travaille de son côté du fait d'activités très différentes par nature ».

⁷⁷ **FALCOZ.M, WALTER.E**. *Être salarié dans un club sportif : une posture problématique*, Formation emploi [En ligne] n°108. octobre-décembre 2009. mis en ligne le 01 janvier 2012 sur http://formationemploi.revues.org/2067 {consulté le 30/09/2017}.







Pour finir, et d'un point de vue personnel, il parait utile de traiter de la question du pouvoir qui semble déterminante dans l'interaction entre les acteurs. Les tensions peuvent également émerger de la recherche de pouvoir des uns et des autres. Le secteur associatif sportif permet depuis toujours l'accès à des responsabilités plus facilement, à la différence de l'entreprise où il est nécessaire de passer par certains processus (formation, diplôme, ascension professionnelle). De plus, pour prendre part à un poste de dirigeant, il suffit d'être élu par l'assemblée générale. Marquant la simplicité, la suffisance résulte de la faible capacité d'une majorité d'associations sportives à respecter le quorum et de la difficulté de s'opposer à un conseil d'administration en place devant plusieurs dizaines de personnes. A cela s'ajoute la délicatesse de mobiliser des personnes ayant la volonté de s'impliquer sur des postes à responsabilités, notamment sur le plan légal. Parfois, la cooptation est aussi employée, facilitant d'autant plus l'accès aux fonctions de dirigeant. Là apparaît un problème plus profond. L'association sportive, à but non lucratif et en partie sociale, ne devrait pas laisser se développer la recherche du pouvoir.







IV. Conclusion chapitre 1

Le bénévolat a toujours été au cœur des associations sportives. L'idée est que des personnes disponibles donnent de leur temps pour le bon fonctionnement de la structure pour diverses raisons : pratique sportive, volonté d'apporter son aide à l'évolution de ses enfants, sentiment d'appartenance, intérêt social, etc.

Dans sa globalité, une association sportive émet des besoins en termes de structuration pour pouvoir prétende à évoluer avec la formation d'un conseil d'administration, l'élection d'un président, etc. Au-delà de ces obligations, les associations sportives actuelles ne cessent de se développer ce qui engendre des nouvelles demandes, de nouveaux objectifs et de nouvelles problématiques. On constate alors un passage vers la professionnalisation des associations. Ces organismes deviennent alors des structures employeurs. L'arrivée des salariés au sein de ces organisations est d'ailleurs impulsée par diverses organismes notamment de l'État.

Cependant cette arrivée va avoir des conséquences en particulier sur la modification des motivations des bénévoles. Ce secteur fortement marqué depuis toujours par le bénévolat et la gratuité implique une cohabitation entre ces différents statuts difficile.

Toute la complexité de cette professionnalisation résulte du fait que les statuts au sein de ces structures sont très proches avec des bénévoles qui sont dorénavant demandeurs d'indemnisation et des salariés qui sont implicitement dans l'obligation de donner de leur temps sur des missions qui ne rentrent pas dans leur temps de travail et qui par conséquent se rapproche du bénévolat. Nous mettons donc en évidence dans cette partie l'hypothèse qu'un management adapté aux différents statuts de chaque membre est nécessaire pour assurer un bon fonctionnement. Selon notre analyse et en nous appuyant sur des exemples concrets, pour qu'un management fonctionne au sein de ce structures, il faut réussir à allier conservation d'une identité et des valeurs historiques aux nouvelles compétences apportées par des salariés.

L'organisation de la prise de décision et du pouvoir va également apporter une solution à ces problèmes de cohabitation.







CHAPITRE 2

La possibilité de construire un univers où les gens peuvent se réaliser individuellement, bien vivre ensemble, s'associer non par contrainte mais par intérêt partagé, et où, au final, la récompense est naturelle car elle couronne la qualité. La dynamique du succès est là.

Claude ONESTA

L'EVOLUTION DU MODE DE GOUVERNANCE EN REPONSE A L'EVOLUTION DES STATUTS DES ACTEURS







Le terme de gouvernance trouve son origine du latin *gubernare* qui signifie diriger un navire de bateau. Aujourd'hui la gouvernance fait référence au terme anglais *governance* et ainsi Larousse la définit comme la manière de gérer, d'administrer, de gouverner. Pour BAKKOUR.D (2013), « la gouvernance (d'un système) désigne les mécanismes au moyen desquels les mandataires et les mandants articulent leurs intérêts et aplanissent leurs différences afin de réaliser leurs objectifs ». Elle ajoute que « la gouvernance est décrite par l'interaction participative entre les acteurs concernés à tous les niveaux ». La gouvernance constitue la manière dont la prise de décision va être réalisée au sein de la direction d'une organisation pour répondre à des objectifs.

Elle tire son origine du milieu entrepreneurial. MEIER & SCHIER (2008) présentent les données principales à ce sujet. Le modèle actionnarial est axé sur la relation actionnaires – dirigeants dans l'idée de réguler les actes des dirigeants dans la lignée des intérêts des actionnaires. Il va permettre la « mise en place d'un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire, afin de sécuriser l'investissement financier des actionnaires ». Le second modèle, dit partenarial, va davantage se préoccuper des relations entre les acteurs (« les dirigeants et les actionnaires, mais aussi les salariés, les clients, les fournisseurs et toutes autres personnes qui peuvent influencer les décisions de l'entreprise ») pour l'atteinte du but. L'auteur indique que « ces mécanismes de gouvernance sont inspirés de la perception de la firme comme une coalition tournée vers un objectif commun, la viabilité et la pérennité de l'entreprise ». La première théorie vise donc un aspect économique alors que la seconde est plutôt d'ordre sociale.

L'absence de propriétaires dans le milieu associatif et les spécificités juridiques et organisationnelles qui en découlent, rendent la gouvernance quelque peu différente, mais s'y applique tout autant. Dans le domaine du sport associatif, les objectifs peuvent être variés, tant sur le plan des résultats sportifs, que du caractère social diversifié que revêt le sport (inclusion sociale, éducation, etc.). Ces aspects de projection de la structure seront étudiés plus loin. L'intérêt et l'impact du sport sur la société augmentent l'importance de l'atteinte des objectifs.

⁷⁹ **MEIER.O, SCHIER.G.** Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?. Management & Avenir 2008/6, n°20. P179 - 198





⁷⁸ **BAKKOUR.D.** *Un essai de définition du concept de gouvernance.* Études et Synthèses du Laboratoire Montpelliérain d'Économie Théorique et Appliquée, n°2013-05. 2013



C'est pourquoi, les associations sportives n'échappent pas à la mise en place d'une démarche de gouvernance. La transposition simple d'un des modèles de MEIER & SCHIER (2008) au champ associatif et sportif orienterait vers la méthode partenariale. Toutefois, le développement de la professionnalisation de ces structures rendent plus important la nécessaire viabilité économique. L'approche cognitive de la gouvernance constitue un apport supplémentaire à ces modèles dans la mesure où elle va tenter de limiter les situations de blocage résultantes d'attentes différentes en analysant les mécanismes.

L'idée de cette partie est de comprendre de quelle manière la professionnalisation des associations sportives entraîne une évolution dans les pratiques de gouvernance de la structure. Après avoir défini ce qu'est la gouvernance dans une association sportive, nous verrons quelles sont les mutations entraînées par la professionnalisation. Enfin, nous dresserons un état des pratiques managériales dans ce champ.







1. La gouvernance appliquée aux associations sportives

Très étudiée dans le domaine entrepreneurial en raison de la présence d'actionnaires distincts des dirigeants, la gouvernance s'applique également aux associations, même si ce n'est pas ce que soutient l'approche orthodoxe évoquée par plusieurs auteurs. Les associations « sont des organisations sans véritables propriétaires, sans contraintes de distribution des bénéfices et sans créanciers résiduels »⁵⁰. Dans une société, la direction assure le fonctionnement d'une organisation mais celui-ci doit correspondre aux aspirations des actionnaires, à qui, en tant que propriétaires, il faut rendre des comptes.

Bien que l'association ne dispose pas de propriétaire/actionnaire à proprement parler, les associations doivent rendre des comptes à leurs membres concernant la gestion de l'organisation. De plus, le financement d'une association repose en partie, ou du moins encore jusqu'aujourd'hui, sur la présence des collectivités territoriales, à qui il faut le plus souvent témoigner que les fonds sont utilisés à des fins uniques de réponse à l'objet social. FAMA et JENSEN (1983) évoque que « les mécanismes de gouvernance seraient une assurance pour les donateurs⁵¹.

Ainsi, on peut également inclure les financements privés en provenance des entreprises mécènes par exemple. De ce fait, les financeurs peuvent s'apparenter à des actionnaires, à la distinction qu'ils ne se partagent pas de bénéfices. Souvent, l'association à but non lucratif laisse entendre l'absence d'objectif financier. Toutefois, il faut prendre en considération l'objectif social d'une association.

De plus, dans certaines associations, la volonté de développement implique un souci économique. C'est d'autant plus le cas dans une association employeur dans la mesure où elle doit disposer des finances nécessaires au recouvrement de frais fixes.

⁸⁰ **ZOUKOUA.E-A**. *La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ?.* Comptabilité et Connaissances. Mai 2005, France. Sur https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581302









A partir de la définition de la notion de gouvernance dans différents types d'organisation, ZOUKOUA (2005) propose de l'adapter au secteur associatif et la définit comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants associatifs, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire»¹². L'article de CHATELAIN-PONROY, EYNAUD & SPONEM (2014) évoquent également la définition de HOARAU & LAVILLE (2008) pour qui les pratiques de gouvernance constituent « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif »¹³.

A partir de la littérature sur la gouvernance associative, cette partie tentera dans un premier temps d'adapter les deux types d'acteurs de la gouvernance spécifiquement au secteur sportif. Dans un second temps, les mécanismes de gouvernance utilisés dans ce domaine seront évoqués afin de comprendre quels sont les leviers d'actions des différentes parties prenantes. Enfin, quatre typologies de gouvernance associative seront présentées.

⁸³ **CHATELAIN-PONROY.S, EYNAUD.P, SPONEM.S..** *La gouvernance associative: entre diversité et normalisation.* Alain Burlaud. Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation., ECS, pp.219-226, 2014.





⁸² *Op cit* **ZOUKOUA.E-A**. La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ?.



1. Acteurs de gouvernance

Les associations sportives disposent d'un nombre d'acteurs importants du fait de leur spécificité qui vont contribuer à la réalisation de leurs activités. Ils sont qualifiés de parties prenantes, traduction de *stakeholder* dont *stake* signifie l'enjeu. Pour MULLENBACH (2007), *stake* renvoie à la notion de « *parti pris*, *de partie intéressée*, *d'ayant droit et de dépositaire* »⁵⁴. Pour FREEMAN (1984), « *une partie prenante dans l'organisation est tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »⁵⁵.*

A partir de différentes lectures (ZOUKOUA, 2005; MEIER & SCHIER 2007, 2008), il est possible de considérer les parties prenantes internes et externes, selon si elles disposent d'un lien contractuel ou non. Les parties prenantes externes ne disposent pas de lien contractuel mais peuvent avoir un pouvoir d'influence sur l'organisation. Toutefois, la notion de liens contractuels pour les distinguer de ZOUKOUA (2005)³⁶ semble trop catégorique. Les évolutions du secteur associatif et sportif nuancent ces propos. Par exemple, les attributions de subventions de fonctionnement se font plus rares et elles tendent aujourd'hui vers des subventions de projet. C'est le cas notamment des subventions du CNDS aujourd'hui. Cette relation entre organisme financeur et association devient donc une relation contractuelle.

En premier lieu, l'ensemble des adhérents vont être une des parties prenantes internes. Ils sont liés à l'association par la cotisation et représentent une partie des bénéficiaires. Selon MEIER & SCHIER (2008), « les bénéficiaires sont coproducteurs de services » ⁵⁷. Ici, leur intervention dans la réalisation des objectifs va être de deux ordres. D'une part, les adhérents sportifs c'est à dire les joueurs, vont participer à l'atteinte des résultats sportifs parce que la compétition sportive est l'un des éléments principaux d'une organisation sportive. D'autre part, ils agissent par l'élection des dirigeants lors des assemblées générales. D'autres bénéficiaires peuvent être considérés comme par exemple les parents ou encore les spectateurs.

⁸⁷ *Op cit* MEIER.O, SCHIER.G. *Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des association*s?. 2008





⁸⁴ **MULLENBACH.A**. *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises*. La Revue des Sciences de Gestion 2007/1 n°223. P109-120. Sur https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-1-page-109.htm

⁸⁵ Ibidem

⁸⁶ Op cit ZOUKOUA.E-A. La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ?.



Les dirigeants élus de l'association, sont les principaux acteurs de la gouvernance d'une association sportive. Entre autre chargés d'assurer la gestion et la politique de l'association, ainsi que la mise en œuvre des décisions prises en assemblée générale (cf Les dirigeants associatifs page 34), ils vont agir de manière régulière sur la réalisation de l'objet social de l'organisation. D'après ZOUKOUA (2005), ils sont « les mandataires sociaux de leur organisation » et détiennent un pouvoir collectif important.

Certains dirigeants peuvent constituer un acteur de gouvernance supplémentaire dans la mesure où certains pouvoirs leurs sont parfois attribués spécifiquement, lorsque les statuts prévoient des attributions spécifiques. Il n'est pas rare de voir certaines décisions prises en collégialité entre président, secrétaire et trésorier, seuls dirigeants de droits. De plus, le président, en tant que premier administrateur et représentant légal, dispose d'un pouvoir certain pour garantir la réalisation des objectifs. En effet, il détient la capacité de signature et sa voix est souvent prépondérante en cas d'égalité des voix lors d'une délibération du conseil d'administration.

Les bénévoles autres que les dirigeants vont participer à la réalisation des objectifs de la structure. Dans ce secteur, ils constituent en majorité les ressources humaines de l'association. On retrouve notamment les bénévoles apportant une aide ponctuelle ou encore ceux participants à un volet de la structure par le biais d'une commission. On observe également de plus en plus de fonctionnement en commissions (par exemple, la commission sportive ou évènementielle). Néanmoins les bénévoles peuvent aussi être considérés comme parties prenantes externes puisqu'ils ne sont pas nécessairement adhérents de l'association et ne présentent donc pas de lien contractuel.

Parmi les parties prenantes externes, d'autres acteurs de la gouvernance apportent une contribution pour la réalisation des objectifs. A première vue, ces parties prenantes agissent dans un cadre non contractuel mais cela s'en rapproche parfois.

Pour commencer, le mouvement sportif contribue à la gouvernance associative. Que ce soit leurs déclinaisons départementales ou régionales, ou la fédération à laquelle est affiliée l'association sportive, elles affectent les orientations de la structure.

⁸⁸ **Op cit ZOUKOUA.E-A**. La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ?.







Ici, le lien peut sans doute être qualifié de contractuel. L'affiliation des associations sportives à leur fédération constitue une forme d'adhésion. Le plus souvent, elles versent des frais d'affiliation aux différentes déclinaisons fédérales. Par ailleurs, les autres clubs jouent un rôle dans la gouvernance puisqu'ils déterminent le marché du sport associatif.

Ensuite, les partenaires privés et publics, en tant que donateurs jouent un rôle dans la gouvernance par leur soutien, qu'il soit financier, matériel, humain. Les relations entre les entreprises privées et les associations sportives sont devenues très courantes. Ici aussi, nous pouvons voir des relations liées par un contrat tels que contrats de partenariat ou de mécénat même s'ils représentent davantage un contrat moral. Du côté du secteur privé, il faut aussi prendre en compte dans les acteurs les éventuels fournisseurs.

Depuis de nombreuses années, l'État accompagne les associations sportives. D'ailleurs, CHESSEL & NICOURD (2009) souligne que « *l'action publique a toujours été en lien avec les associations* »⁵⁰. Cette contribution au sport se fait par le biais des services de l'État (Direction Régional Jeunesse, Sport et Cohésion Sociale DRJSCS, Comité National Développement du Sport CNDS, etc.) et des collectivités (Conseils Régional et Départemental, Communautés de communes, Communes).

⁸⁹ **CHESSEL.M-E, NICOURD.S.** Les ressorts des modes de gestion des associations. Entreprises et histoire 2009/3 n°56. P6-10.







Une présentation schématique des parties prenantes de ZOUKOUA (2005) a été adapté pour mieux considérer les acteurs de la gouvernance des associations sportives.









2. Concept de gouvernance et mécanismes

Dans le monde des entreprises, les mécanismes de gouvernance ont été mis en place selon ZOUKOUA (2005) pour « contrôler le comportement des dirigeants et les contraindre à aller dans le sens souhaité par les actionnaires ». Dans le cadre associatif, il ajoute que « la gouvernance associative se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une association et les parties concernées par le devenir de cette association, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celles-ci ».

Les travaux de HENRY (2005) qui sont présentés par BAYLE (2010) font état de trois dimensions au concept de gouvernance. D'abord, la gouvernance présente une dimension organisationnelle. Elle se décline avec les structures d'exercice du pouvoir, les processus de prise de décision et le contrôle de la gouvernance. La variété des parties prenantes des associations ainsi que le rapport à la lucrativité sont des spécificités de la gouvernance associative. Ensuite, la dimension politique constitue la manière dont les institutions politiques agissent sur les associations sportives, notamment le pouvoir qu'elles exercent. Enfin, la dimension systémique de la gouvernance revêt une notion de gouvernance liée à la complexité du macro-environnement qui induit des situations d'interdépendance et des formes de régulations spécifiques.

La typologie proposée par MEIER & SCHIER (2008), en intégrant leur précédente étude et les travaux de ZOUKOUA (2006) à l'analyse de CHARREAUX (1997), présente des mécanismes spécifiques, internes à l'association, et non spécifiques, externes mis en place par les partenaires de l'association. Les mécanismes intentionnels sont instaurés par les membres de l'association ou par l'environnement légal et les spontanés sont indépendants de la volonté des acteurs de l'association.

Les auteurs indiquent que les mécanismes intentionnels et spécifiques permettent « d'encadrer la latitude managériale des dirigeants vis-à-vis des acteurs politiques » et « des acteurs politiques vis-à-vis des bénévoles, bénéficiaires et autre parties prenantes ».

⁹² Op cit MEIER.O, SCHIER.G. Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?. 2008





⁹⁰ **Op cit ZOUKOUA.E-A**. La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ?. 2005

⁹¹ **BAYLE.E**. La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises. Revue Politiques et Management Public. Vol 27, n°1. Institut de Management Public. 2010



Parmi eux, on trouve les textes associatifs propres à chaque association. Ils définissent les règles de fonctionnement de l'association par des textes. Les statuts sont obligatoires mais d'autres dispositifs peuvent être mis en place pour les renforcer tels que les règlements intérieurs et chartes. Les associations disposent également d'instances opérationnelles et décisionnelles que sont l'assemblée générale, le conseil d'administration et le bureau directeur. On trouve aussi des commissions de travail qui sectorisent les activités et projets de la structure. D'après CHATELAIN-PONROY, EYNAUD & SPONEM (2014), la théorie de KREUTZER & JACOBS (2011) « envisage les instances de gouvernance comme des outils de « coaching » et des facilitateurs de partage des connaissances »³³.

Les mécanismes spontanés spécifiques, selon eux, « structurent les rapports entre bénévoles, bénéficiaires et associations ». Ce sont des facteurs informels de contrôle. Ils ne sont donc pas une volonté directe.

Les mécanismes non spécifiques visent à influencer les décisions des dirigeants. Sur le plan externe à la structure, les mécanismes intentionnels non spécifiques assurent le cadre légal de la gouvernance de la structure. Ce sont l'ensemble des dispositifs de droit qui régissent les associations tels que les textes de loi. Les mécanismes spontanés non spécifiques représentent les éléments de l'environnement qui interagissent avec l'association de manière informelle.

Ces mécanismes sont repris de manière synthétique dans le tableau suivant :

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes	- Conseil d'administration	- Loi 1901 / Environnement légal
intentionnels	- Bureau directeur	- Expert-comptable / CAC
	- Assemblée générale	- Principe de révocation ad nutum
	- Statuts / Règlement intérieur / Charte	des dirigeants (mandataires)
	- Principe de double signature	- Principe de responsabilité civile
	- Principe de transparence vis à vis des	et pénale du bureau
	donateurs	- Risque de qualification en
	- Diffusion des rapports d'activité et rapport	gestion de fait
	de gestion	-
	- Transparence des comptes et traçabilité des	
	couples ressources / emplois	
	- Commissions de travail	
	- Audits internes volontaires	
	- Procédure d'alerte	
	- ···	

⁹³ Op cit CHATELAIN-PONROY.S, EYNAUD.P, SPONEM.S.. La gouvernance associative: entre diversité et normalisation. 2014







Mécanismes	- Adhésion des bénévoles	- Marchés des services
spontanés	- Adhésion des salariés	- Marché des bénévoles
	- Confiance des membres	- Marché des donateurs
	- Confiance des financeurs	- Marché politique
	- Confiance des autorité de tutelle	- Marché médiatique
	- Satisfaction des bénéficiaires	
	- Contrôle sur le terrain par les membres	

Figure 20 - Typologie des mécanismes de gouvernance des association de MEIER & SCHIER (2008)





3. Typologies de gouvernance associative

CHATELAIN-PONROY, EYNAUD & SPONEM (2014) évoquent quatre types de gouvernance issues de l'approche partenariale qu'ils vont classifier selon le degré de pouvoir laissé aux acteurs internes et externes⁴⁴. Ces typologies sont issues des travaux de EYNAUD et al (2011). Dans cette partie, les gouvernances militante, externalisée et resserrée seront traitées et la gouvernance professionnalisée sera mise de côté pour l'étudier plus en détail dans la partie suivante.

GOUVERNANCE MILITANTE

Très présent dans le secteur du développement local et de la culture, ce type de gouvernance oriente les mécanismes de façon militante. L'idée est de mettre en place des actions afin d'atteindre le but recherché. Une étude de la CPCA avec la participation de EYNAUD, CHATELAIN-PONROY & SPONEM (2012) précise qu'elles visent à « faire progresser une cause et agir différemment »⁵⁵.

Les associations s'appuient sur des valeurs fortes que les dirigeants vont partager. Cela va contribuer à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'association et permettre un fonctionnement démocratique. Les instances de décisions sont informelles car les dirigeants du conseil d'administration sont statutairement coresponsables de l'association. Les compétences sont donc partagées entre les acteurs dans le but de réaliser une œuvre collective. L'absence de hiérarchie entre les membres du conseil d'administration induit la mise en place d'échanges constructifs. Les instances de gouvernance rendent les observations et réflexions institutionnelles. Cela requiert une certaine expertise de terrain qui nécessite un engagement dans la durée.

Ces dialogues sont également très présents avec leurs financeurs. Là aussi, les acteurs internes et externes cherchent à travailler conjointement à la réalisation des objectifs de la structure. D'après BUCOLO, EYNAUD & HAERINGER (2014), la relation aux pouvoirs publics apparaît essentielle car elle permet d'obtenir l'appui des collectivités publiques.

⁹⁵ **EYNAUD.P, CHATELAIN-PONROY.S, SPONEM.S.** *La gouvernance des associations. Synthèse des résultats de l'enquête quantitative CPCA/CNAM.* Conférence Permanente des Coordinations Associatives, La Voix du Mouvement Associatif. Mai 2012.





⁹⁴ Op cit CHATELAIN-PONROY.S, EYNAUD.P, SPONEM.S.. La gouvernance associative: entre diversité et normalisation. 2014



Elle va permettre de développer des modes de collaboration qualitatifs en s'appuyant d'une part sur la « *légitimité d'une parole collective* » et d'autre part sur le mode de construction de cette parole par « *des dispositifs techniques de collecte d'information*, *d'échanges et de débats* »⁹⁶.

Les associations appliquant ce type de gouvernance vont s'avérer être innovantes sur le plan technique par l'utilisation d'outils informatiques pour communiquer : en interne pour garantir la démocratie et en externe pour renforcer les liens avec les parties prenantes externes.

GOUVERNANCE EXTERNALISEE

A l'inverse de la gouvernance militante, la gouvernance externalisée donne plus de poids aux parties prenantes externes et des bénéficiaires. Dans cette typologie, la mobilisation de partenariats est primordiale. C'est pourquoi, il arrive parfois que des partenaires financeurs siègent donc au conseil d'administration. En quelque sorte, l'association est dirigée par les acteurs externes.

Le conseil d'administration, bien qu'il reste l'instance centrale de gouvernance, n'est pas l'instance de prise de décision. Composé de membres de droit, il constitue plutôt une instance de centralisation des décisions. Le rôle du président est limité et d'autres espaces permettent la prise de décision, le plus souvent des commissions indépendantes. BUCOLO, EYNAUD & HAERINGER (2014) indiquent que « les lieux d'expression et de décision sont diversifiés par la création d'espaces favorisant la collégialité qui contribuent aux réflexions du CA»¹⁷.

Selon les mêmes auteurs, la dominance des acteurs externes laisse émerger une dichotomie entre les parties prenantes du projet puisque l'aspect stratégique est détenu par les acteurs externes tandis que le fonctionnement de l'association appartient aux acteurs internes. Cela rend l'implication des personnes délicates. En effet, l'entrée dans une instance de gouvernance va nécessiter disponibilité et compétences, qui peut apparaître difficile à accepter lorsque la cause n'est pas nécessairement orientée vers des valeurs et un projet partagés.

⁹⁷ ibidem





⁹⁶ **BUCOLO.E, EYNAUD.P, HAERINGER.J.** *La Gouvernance des associations en pratiques.* Le Mouvement Associatif, Choisir l'intérêt général. Décembre 2014.



GOUVERNANCE RESSERREE

Pour cette typologie, la gouvernance se restreint à « une ou plusieurs personnes impliquées et charismatiques » . Les responsabilités qui incombent au président en font naturellement l'acteur incontournable de cette forme de gouvernance en raison de son implication. Selon EYNAUD, CHATELAIN-PONROY & SPONEM (2012), il « anime les débats dans les instances internes, organise des votes essentiellement à main levée, et fait des contributions sur le site web et l'espace internet » . Ce fonctionnement informel témoigne de l'absence d'outils pertinents de gestion.

Le rôle majeur du dirigeant principal dans la gouvernance laisse peu de place aux autres parties prenantes et en fait une limite même s'il est parfois indiqué que l'absence de volontaire pour reprendre ce poste important, notamment en raison de l'implication qu'il impose, atténue cette fragilité.

A première vue, ce type de gouvernance semble très limitant. C'est pourtant, d'après DANSAC (2013) le mode de gouvernance dominant dans le secteur du sport, des loisirs et de la vie sociale. Toutefois, certains apports simples permettraient malgré tout à assurer la réalisation de l'objet social. BUCOLO, EYNAUD & HAERINGER (2014) évoquent plusieurs solutions. L'innovation concernant la prise de parole ou l'organisation des votes assureraient déjà de limiter l'aspect directif de cette forme de gouvernance. La limitation des mandats, l'ouverture à des personnes extérieures au conseil d'administration et la délégation de certains travaux développeraient aussi la reconnaissance des apports de chacun.

Pour résumer ces trois typologies de gouvernance associative, il est possible de regrouper les gouvernance resserrée et militante par le poids important des acteurs internes. A l'inverse, la gouvernance externalisée, comme son nom l'indique, s'oriente vers les acteurs externes. Autrement les gouvernances resserrée et externalisée présentent une formalisation émergente, tandis que la gouvernance militante met en œuvre une formalisation plus élevée.

¹⁰¹ Op cit **BUCOLO.E, EYNAUD.P, HAERINGER.J.** *La Gouvernance des associations en pratiques.* 2014.





⁹⁸ Op cit **EYNAUD.P, CHATELAIN-PONROY.S, SPONEM.S.** La gouvernance des associations. Synthèse des résultats de l'enquête quantitative CPCA/CNAM. 2012.

⁹⁹ Ibidem

¹⁰⁰ DANSAC.C. Gouvernance des associations et motivation des bénévoles. Rapport de recherche LRPMip. IUT de Figeac, Université Toulouse 2 le Mirail. 2013



II. La professionnalisation entraine une évolution de la gouvernance

Le degré de gestion imposé aux associations sportives s'intensifie en raison de facteurs internes et externes. La volonté de développement de la structure va accroître la nécessité de faire mieux dans chaque domaine de l'association (sportif, financier, organisation, etc.). En externe, les instances fédérales et l'État sollicitent plus les associations (retours d'informations sur la gestion, sur les orientations stratégiques de la structure, etc.). Il est donc nécessaire pour les associations sportives de répondre à cette évolution, notamment en augmentant les ressources humaines en faisant appel à des compétences.

L'arrivée de personnels salariés dans les associations sportives va faire émerger des logiques proches de celles des entreprises. La partie I sur La gouvernance appliquée aux associations sportives page 70 a permis de mettre en avant les différents modes de gouvernance d'une association sportive mais la fonction d'employeur va les faire évoluer. L'approche de FRANÇOIS (2015) indique une mutation dans le sens où initialement, les associations étaient associées au bénévolat et donc à l'amateurisme. Avec l'évolution du secteur, les associations tendent vers la notion de responsabilité et les compétences vont donc être recherchées De plus, le modèle démocratique des associations associé au rapprochement avec le monde des entreprises va engendrer une gouvernance spécifique à ce type de structure.

L'idée de cette partie est de comprendre en quoi la professionnalisation va impacter la gouvernance de la structure employeur. D'abord, nous étudierons l'évolution qu'elle engendre sur les principes démocratiques du modèle associatif pour ensuite évoquer le rapprochement avec le milieu entrepreneurial. Enfin, la gouvernance des associations sportives employeurs sera présentée.

¹⁰² **FRANÇOIS.Y**. La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel?. Recherches en Sciences de Gestion 2015/1 (N°106). P113-133.







1. Principes démocratiques du modèle associatif

Bien qu'il ne constitue pas une obligation légale, le fonctionnement démocratique est souvent présent dans de nombreuses associations comme l'atteste le principe « un adhérent, une voix ». Toutefois, la loi 1901 ne préconise pas le mode de fonctionnement de ces organismes. C'est pourquoi, il existe plusieurs typologies de gouvernance au sein des associations sportives.

La République française est considéré comme une société démocratique, au même titre que les nations membres de l'Union Européenne. Parmi les critères d'entrée dans l'UE, les pays doivent témoigner d'un système démocratique stable. C'est le cas de notre gouvernement puisque le pouvoir est attribué par le peuple lors des différentes élections.

Par définition, la liberté d'association, prévue par la loi 1901 reconnaît donc les valeurs françaises « Liberté, Égalité, Fraternité » mais c'est dans le fonctionnement que les associations semblent avoir à cœur de garantir le respect de ces valeurs et principes démocratiques.

Afin d'obtenir la reconnaissance d'utilité publique ou un agrément ministériel, le fonctionnement démocratique d'une association est une des conditions. Également, les associations souhaitant percevoir des subventions peuvent s'appuyer sur ce principe. Celui-ci doit être organisé par les statuts de l'association¹⁰³. Ils les reprennent pour la plupart de manière identique.

Pour commencer, l'élection des dirigeants est régie par un vote et leur renouvellement est programmé. Les dirigeants sont élus par l'assemblée générale, réunissant tous les membres prévus par les statuts au moins une fois par an. Le plus souvent, ce sont l'ensemble des licenciés de plus de 16 ans à jour de leur cotisation qui élisent à la majorité absolue (moitié des suffrages exprimés plus une voix) le Conseil d'Administration. Pour que les votes de l'assemblée puissent être pris en compte, le quorum doit être atteint. Il constitue le nombre minimal de votants représentés, en général la moitié des votants.

¹⁰³ Site officiel de l'administration française. *Association reconnue d'utilité publique.* 20 Février 2018 sur https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F1131 {consulté le 19/06/2018}







D'après le guide pratique de l'association du Calvados¹⁰⁴, il est considéré que la démocratie va au-delà du vote par la mise en application de principe de fonctionnement qui « *favorise la diversité et la mixité sociale, culturelle, de genre ou de génération* ». La transmission et l'échange d'informations sont essentiels. La prise de décision collégiale par les instances dirigeantes, le débat et les comptes rendus aux membres de l'association sont des bases pour son fonctionnement démocratique.

INTERET GENERAL

La reconnaissance d'intérêt général d'une association témoigne également de l'aspect démocratique des associations. Même si celle-ci relève de la fiscalité dans la mesure où elle permet principalement à une association de délivrer un reçu de dons, ses critères résultent pour la plupart de leur fonctionnement démocratique. C'est le plus souvent le cas pour les associations sportives, hormis pour les toutes petites structures. Parmi ces critères, l'association doit être reconnue d'utilité publique.

Dans une étude du Conseil d'État sur les associations reconnues d'utilité publique (2000)¹⁰⁵, les critères de la reconnaissance d'utilité publique sont présentés :

- L'association doit être relativement importante notamment en terme financier pour assurer sa stabilité (ressources annuelles minimum de 46.000€, subventions publiques inférieures à la moitié du budget et résultats positifs sur les 3 derniers exercices¹⁰) et également en nombre d'adhérents (environ 200). De plus, son rayonnement doit dépasser le simple rayonnement local.
- Elle doit avoir un fonctionnement démocratique qui doit être fixé par les statuts.
- Son objet doit être d'intérêt public ou à minima d'intérêt moral collectif éminent. En ce sens, il est entendu que l'activité doit être non lucrative et ne défend pas les intérêts d'un cercle restreint de personnes et par conséquent implique une gestion désintéressée.

Le Bulletin Officiel des Finances Publiques – Impôts¹⁰⁷ régit ces aspects.

¹⁰⁷ **Bulletin Officiel des Finances Publiques – Impôts.** IS – Champ d'application et territorialité – Collectivités imposables – Organismes privés autres que les sociétés – Conditions d'assujettissement des organismes privés- Critères généraux d'appréciation de la non-lucrativité. BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20-20120912 n° 590. 07/06/2017. {sur http://bofip.impots.gouv.fr/bofip/2358-PGP.html?identifiant=BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20-20170607 consulté le 27/05/2018}





¹⁰⁴ **Préfecture du Calvados**. *Guide pratique de l'association du Calvados*. 11ème édition. Fal Editions. 2016

¹⁰⁵ Conseil d'État, Section du rapport et des études. Les associations reconnues d'utilité publique. Étude adoptée le 25 octobre 2000. p18

Direction de l'information légale et administrative (Premier ministre), Ministère chargé de la vie associative. 20/02/2018 {consulté le 27/05/2018 sur https://www.associations.gouv.fr/reconnaissance-d-utilite-publique.html }



Le guide pratique de l'association du Calvados 2016 ajoute que l'association, pour être reconnue d'intérêt général, « doit être ouverte à tous sans discrimination et présenter des garanties suffisantes au regard du respect des libertés individuelles » et « faire preuve de sa capacité à travailler en réseau avec d'autres partenaires, notamment associatifs » 108

GESTION DESINTERESSEE

Pour considérer le caractère désintéressé d'une structure, celle-ci doit être gérée et administrée en interne par des personnes bénévoles sans intérêt dans le résultat de l'exploitation. Toutefois, le BOI précise que, dans le cas de rémunération de dirigeant, le caractère désintéressé n'est pas nécessairement remis en cause, tant que celle-ci ne dépasse pas trois quarts du SMIC mensuel brut. De plus, les éventuels bénéfices réalisés doivent uniquement servir à la réalisation de l'objet social et ne peuvent être redistribués. Les membres de l'organisation ne peuvent être déclarés attributaire d'une part de l'actif.

Il faut également noter que le BOI fait une nouvelle fois mention d'un fonctionnement démocratique par « l'élection démocratique régulière et périodique des dirigeants » et « un contrôle effectif sur la gestion de l'organisme effectuée par les membres de l'association ».

REGLE DES 4 P

Quatre indices permettent de juger de la non-lucrativité d'une association selon si elle concurrence d'autres organisations du secteur lucratif : les 4 P.

Pour garantir l'utilité sociale de l'activité, le jugement porte sur le Produit proposé par l'association qui doit satisfaire un besoin non satisfait pas le marché et le Public bénéficiaire doit justifier l'octroi d'avantages particuliers au vue de leur situation économique et sociale. Le jugement porte également sur les conditions d'accès à l'activité : le Prix doit faciliter l'accès du public. De ce fait, la pratique de politique tarifaire inférieure à des activités similaires du secteur lucratif. Le dernier critère concerne la Publicité : « le recours à des pratiques commerciales est un indice de lucrativité ».

Ainsi la communication réalisée par une association sportive doit porter sur de l'information ou faire appel à la générosité publique. Sa diffusion doit être réalisée par l'association en ciblant des personnes ayant déjà bénéficié de ses services ou qui en font la demande via des organismes sociaux notamment.

¹⁰⁸ Préfecture du Calvados. Guide pratique de l'association du Calvados. 11 ème édition. Fal Editions. 2016







Selon CHATELAIN-PONROY, EYNAUD & SPONEM (2014), « une gouvernance « démocratique » consiste à s'assurer que les missions, les valeurs et les principes démocratiques qui gouvernent les associations sont protégés et que les instances sont capables d'offrir une représentation équitable de toutes les parties prenantes (CORNFORTH & EDWARDS, 1999). Pour ces auteurs, le secteur associatif laisse une liberté d'expression et d'action à toutes les parties prenantes puisque le « mode de gouvernance associatif doit être basé sur des processus délibératifs et permettre l'expression de chacun dans les discussions et la prise de décision » 109.

Le respect des principes démocratiques du milieu associatif caractéristique du secteur permet notamment d'ouvrir certains droits aux associations sportives. Par exemple, les associations sportives reconnues d'intérêt général peuvent prétendre à l'édition de cerfa pour que les donateurs bénéficient d'une déduction fiscale ou encore percevoir des subventions. L'importance des subventions et du rôle des entreprises privées dans les associations sportives employeurs vont donc jouer un rôle dans la gouvernance puisqu'elles vont devoir rendre des comptes sur leurs activités et la bonne utilisation des ressources financières octroyées.

¹⁰⁹ Op cit CHATELAIN-PONROY.S, EYNAUD.P, SPONEM.S.. La gouvernance associative: entre diversité et normalisation. 2014







2. Rapprochement avec le monde entrepreneurial

Différents éléments vus précédemment témoignent de la présence de nombreux éléments démocratiques au sein du milieu associatif. L'arrivée de professionnels dans la structure peut potentiellement appauvrir les principes démocratiques fondateurs d'une association et influencer les processus de gouvernance. Les évolutions du secteur font tendre vers un rapprochement avec le monde des entreprises, notamment suite à la professionnalisation des associations. Selon CHESSEL & NICOURD (2009), « la croissance d'une petite association devenant une structure importante pose des problèmes cruciaux qui peuvent être comparables pour une entreprise et une association » 100. On peut juger que l'entrée dans une logique professionnelle par la fonction d'employeur représente une mutation importante en terme de finances, de gestion administrative et humaine.

A l'heure actuelle, le développement du sport a engendré des modifications dans l'organisation des associations sportives. La professionnalisation a d'abord débuté dans les organisations de haut niveau par la professionnalisation des sportifs puis petit à petit pour le fonctionnement quotidien, les ressources humaines, le marketing, la communication, etc.

Ce sont aujourd'hui les plus grosses structures mais elles ont modifié leur statut juridique en raison de statuts inadaptés pour leurs activités. Ainsi sont apparues des Entreprises Unipersonnelles Sportives à Responsabilité Limitée (EUSRL), des Sociétés Anonymes à Objet Sportif (SAOS), des Sociétés Anonymes Sportives Professionnelles (SASP) ou encore des Sociétés d'Économie Mixte Sportives (SEMS). Ce sont des entreprises à proprement parler et c'est sous un de ces régimes que fonctionnent la quasi-totalité des clubs sportifs évoluant dans des ligues professionnelles. De ce fait, elles appliquent des pratiques entrepreneuriales, comme l'affirme BARBUSSE (2002) pour qui « le travail, tel qu'il existe dans l'entreprise s'est introduit dans le champ sportif à la fois comme référent culturel et comme modalité de gestion et d'organisation des activités sportives validant ainsi l'engagement (...) vers un processus de professionnalisation »¹¹¹.

¹¹¹ BARBUSSE.B. Sport et entreprise : des logiques convergentes ?. L'année sociologique 2002/2 (Vol.52). p391-415





¹¹⁰ Op cit CHESSEL.M-E, NICOURD.S. Les ressorts des modes de gestion des associations. 2009



Pour revenir aux associations, les plus développées sont les fédérations et leurs déclinaisons régionales et éventuellement départementales. On peut aussi intégrer les associations sportives évoluant à un niveau de jeu se rapprochant du niveau professionnel ou encore les associations où le nombre d'adhérents y est important, comme cela est souvent le cas dans les associations multisports. Dans ces cas de figures, l'organisation se rapproche du modèle entrepreneurial. Selon BARBUSSE (2002), « le sport professionnel sert de modèle d'organisation et de gestion aux pratiques amateurs ». En ce sens, l'auteur exprime « un directoire bicéphale avec un exécutif et une direction générale, et un conseil fédéral qui fait fonction d'organe de surveillance » 12. En l'appliquant aux associations sportives, le conseil fédéral devient l'assemblée générale, l'exécutif serait constitué des salariés et la direction générale le conseil d'administration.

Ces liens ne concernent pas l'objectif des associations, qui est toujours distant de la volonté des entreprises en matière de but économique. En ce sens, MEIER & SCHIER (2008), indique que « les associations sont des organisations de droit privé au même titre que les entreprises classiques » à la différence que les porteurs de projet ne doivent pas voir leur patrimoine personnel augmenter¹¹³. Il y a d'ailleurs peu de risque que les associations sportives tendent vers cela puisque les objectifs sportifs sont soumis à des variables non maitrisables. Les associations sportives sont tributaires de leurs résultats. L'importance d'une structure associative est jugée prioritairement sur le niveau d'évolution de ses sportifs. Également, on peut tenir compte des moyens dont elle dispose (humains, financiers) pour qualifier le niveau de fonctionnement de la structure.

Pour MEIER & SCHIER (2008), la difficile mesure de la performance a un impact dans la gouvernance des organisations à but non lucratif. Elle ne peut s'appuyer sur la rentabilité au même titre qu'une entreprise. Comme l'indique WINAND & ZINTZ (2014), l'évaluation de la performance dans les associations sportives prend en compte les usagers, c'est à dire les licenciés en mesurant leurs attentes et leur satisfaction¹¹⁴ La nature sociale de l'objet d'une association induit une évaluation qualitative.

¹¹⁴ WINAND.M, ZINTZ.T. Management et évaluation de la performance, un défi pour les organisations sportives. Management & Sport. Éditions De Boeck Supérieur. 2014





¹¹² BARBUSSE.B. Sport et entreprise : des logiques convergentes ?. L'année sociologique 2002/2 (Vol.52), p391-415

¹¹³ Op cit MEIER.O, SCHIER.G. Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?, 2008



Pour MEIER & SCHIER (2008), « la capacité à convaincre et à communiquer sur l'utilité sociale de sa mission » permettrait déjà une « mesure de l'efficacité de son action » car elle agit sur les ressources financières¹¹⁵. Les auteurs jugent eux aussi l'association comme une entité économique identique à l'entreprise. Toutefois, celle-ci se traduit par la recherche d'efficacité, avec des objectifs qualitatifs puisque le profit doit être réinvesti dans l'objet social. Pour eux, « l'objectif majeur de ceux qui portent la structure réside en la promotion du projet associatif, un projet à but non lucratif mais possédant une valeur précise » ¹¹⁶.

De ce contexte va apparaître une notion de valeur divisée en trois ordres comme le présentent HUET & SIMON (2007). Avant toute chose, il convient de préciser que le terme valeur représente le caractère mesurable. Pour commencer, elle est jugée sur l'aspect économique de manière spécifique. Au risque de se répéter, cette dimension économique n'est pas entendue en termes de profit mais de l'atteinte du but considéré par l'objet social. On parle alors d'efficacité maximisée dans l'idée « d'atteindre collectivement des buts inatteignables individuellement ». Les associations sportives vont s'appuyer sur la mutualisation des ressources, possibles avec la libre association des acteurs. A titre d'exemple, les auteurs évoquent comme ressources « les compétences et connaissances, la force de négociation et l'élaboration de services pour les membres ».

La dimension collective apporte une valeur humaine aux associations sportives. Le sentiment d'appartenance présent chez ses acteurs témoigne d'une importante dimension émotionnelle permettant à ces structures de participer au « développement personnel et relationnel et à la mise en œuvre de partenariats ».

Pour finir, la valeur de ces structures affiche une dimension éthique car le sentiment d'appartenance induit une forte adhésion aux valeurs de l'association. Ici, les valeurs sont entendues au sens de valeurs plutôt d'ordre moral, qui témoigne l'estime, la légitimité. C'est la culture commune de l'association et de ses acteurs qui va donner du sens¹¹⁷.

C'est dans l'articulation judicieuse de ces trois notions de la valeur d'une association sportive que la gouvernance d'une association sportive employeur va connaître de nécessaires

¹¹⁷ Ibidem





¹¹⁵ Op cit MEIER.O, SCHIER.G. Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations?. 2008

¹¹⁶ HUET.J-M, SIMON.A. Pouvoir et légitimité dans les associations. L'expansion Management Review 2007/2 (N°125), p6-8.



adaptations. A ce titre, HUET & SIMON (2007), « parvenir à conjuguer éthique, économie et développement humain est une nécessité absolue pour l'association ».







3. La gouvernance d'une association sportive employeur

Le rapprochement du fonctionnement d'une association sportive employeur avec le milieu des entreprises associé à la volonté de conserver des principes associatifs va laisser place à une autre typologie de gouvernance professionnalisée. Certaines problématiques de la gouvernance vont présenter une spécificité dans les associations sportives employeurs par rapport au secteur des entreprises. Les notions de création de valeur, et la légitimité des acteurs et de l'organisation vont contribuer à la définition d'une typologie de gouvernance adaptée.

Dans une association sportive employeur, une autre partie prenante va apparaître comme fondamentale : les salariés. Qu'elle soit de petite ou de grande taille, la structure employeur va disposer d'un ou plusieurs salariés. Ses qualifications et ses compétences vont lui conférer un certain impact dans la prise de décision.

Sur le principe, le professionnel ne fait pas partie des dirigeants et joue un rôle d'exécutant par l'application des directives des dirigeants mais il peut éventuellement être élu au conseil d'administration selon les dispositions statutaires. Le salarié peut également participer de droit aux instances de gouvernance de l'association sportive ou bien il y est convié à la demande à participer à leurs travaux. Ces trois formes d'intervention des salariés dans les organes de décisions dont parle BARREAU (2007) nécessite d'être mise au clair¹¹⁸.

En effet, le salarié détient la capacité à mettre en œuvre les activités de l'association. Bien souvent, il se voit confier le management au quotidien, notamment en raison de la disponibilité que confère son statut et du niveau d'expertise dont il dispose. Aussi, le professionnel va être en capacité de répondre à l'augmentation des impositions de la part des instances fédérales, des collectivités mais aussi des adhérents (gestion, réglementation) auxquelles l'association sportive doit faire face.

¹¹⁸ BARREAU.G Bénévoles et professionnels : pour une bonne gouvernance des organisations sportives. In La Gouvernance des Organisations Sportives. Sous la direction de BAYLE. & CHANTELAT.P. Éditions L'Harmattan. 2007







A partir du postulat de la coexistence d'acteurs dans les associations sportives, ainsi que les difficultés traitées dans L'interaction bénévoles - salariés page 55, va naître une organisation de la gouvernance délicate.

Dans cette forme de gouvernance, les compétences en gestion sont recherchées chez les membres du conseil d'administration. D'une part, cela s'explique par l'augmentation des exigences dans la gestion car l'association sportive doit être en mesure d'assurer les obligations du statut d'employeur. D'autre part, le choix de la composition des membres des organes de gouvernance rend une certaine légitimité. En disposant de compétences tirées d'une expérience personnelle et/ou professionnelle, les dirigeants bénévoles pourront participer aux débats des instances qui peut parfois s'avérer difficile compte tenu du l'implication d'experts et de non experts.

Ainsi, MEIER & SCHIER (2008) mettent en avant la nécessité « *d'une bonne maîtrise des rôles et des responsabilités des acteurs* » ¹¹⁹. Le président détient toujours des pouvoirs importants mais les décisions sont collégiales avec le conseil d'administration. L'assemblée générale surveille également les agissement des dirigeants. L'organisation de la hiérarchie associative d'une structure employeur va apparaître essentielle dans cette forme de gouvernance.

Par ailleurs, HUET & SIMON (2007) présentent au travers de quatre exemples les différentes hiérarchies mises en place dans les associations. Elles sont à mettre en lien avec la thèse de BAYLE (1999) qui présente quatre schémas de gouvernance appliquée aux fédérations sportives nationales ¹²⁰ même si elles témoignent d'un degré de professionnalisation plus importante. Il y distingue un gouvernement présidentiel fort (président décisionnaire et employés exécutants), un présidentiel couple (collaboration président & direction salariée), un présidentiel éclaté (président coordinateur des acteurs salariés) et un gouvernement managérial (pouvoirs des salariés et élus support). Les explications suivantes des hiérarchies associatives va montrer le rapprochement entre les deux classifications.

¹²⁰ **BAYLE.E.** *Management et performance des organisations à but non lucratif : le cas des fédérations sportives nationales.* Thèse de doctorat en Gestion sous la direction de MATHÉ.J-C. 1999.





¹¹⁹ Op cit MEIER.O, SCHIER.G. Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?, 2008



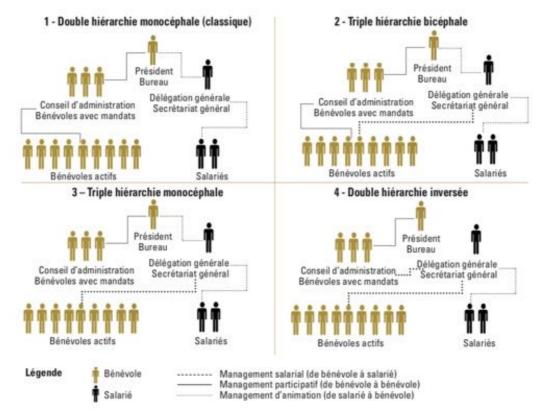


Figure 21 - Les différentes hiérarchies associatives¹²¹

Dans la première forme d'organisation de la hiérarchie, les responsables de l'association, à savoir le bureau directeur le plus souvent, assurent un double management. D'une part, il s'exerce envers le conseil d'administration une certaine autorité et d'autre part envers le personnel salarié le plus « haut gradé », par exemple un manageur général ou un directeur sportif, avec la spécificité que le président est un patron bénévole. Ensuite, le conseil d'administration composé de bénévoles élus va piloter le reste des bénévoles et les autres salariés seront encadrés par les « gradés ». On parle alors de double hiérarchie.

La seconde organisation va présenter un triple degré de hiérarchie. Le fonctionnement au quotidien de la structure nécessite des ressources humaines. L'écart entre l'importance des besoins humains et les limites économiques des associations sportives contraint à solliciter des bénévoles. Ainsi, en complément du premier cas d'organisation de la hiérarchie, la relation entre le salarié et le bénévole va s'ajouter. Il peut en effet être confié aux salariés la gestion des bénévoles. Toutefois, cela peut être compliqué à mettre en œuvre car il n'existe normalement pas de lien de subordination entre salarié et bénévole.

¹²¹ Op cit **HUET.J-M, SIMON.A.** *Pouvoir et légitimité dans les associations.* 2007







La triple hiérarchie peut aussi être monocéphale. Principalement à destination des associations importantes car elle s'approche du modèle entrepreneurial, elle délègue le management des bénévoles aux salariés de manière total. A la différence de la précédente, le conseil d'administration joue un assure une fonction de contrôle. Les auteurs indiquent plusieurs limites : « risque d'abandon des valeurs associatives, demande beaucoup d'expertise de la part des bénévoles ».

Enfin, la double hiérarchie inversée prévoit que les responsables salariés assurent la gouvernance et la rapporte au conseil d'administration à titre plutôt informatif. Comme le signalent les deux auteurs, cette organisation présente le risque de l'éloignement de l'objet social dans la mesure où les salariés détiennent le pouvoir. D'un point de vue personnel, il ne faut pas sous-estimer la logique militante que peuvent témoigner les salariés.







III. Les pratiques managériales

L'attention portée au management dans les associations sportives est apparue à la toute fin des années 1980. Le management s'apparente à la manière de piloter une organisation, et ici une association. Pour EVRARD (1993), c'est « le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire (...) cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle ». Dans un contexte sportif, BAYLE (2007) définit le management du sport comme « l'art et la science de diriger et de gérer des organismes sans but lucratif qui organisent la pratique sportive de façon à conserver leurs finalités d'intérêt général, tout en acceptant leurs impératifs économiques » 123

L'apparition des professionnels dans les associations sportives a développé une autre forme de management dans la mesure où il est question de rémunération pour certains des acteurs. On a donc, au sein de la même association, des membres, des bénévoles, des membres élus comme dirigeants bénévoles, et des salariés, et l'ensemble des compétences individuelles semble nécessaire pour le fonctionnement. Si une association sportive en vient à se professionnaliser, c'est qu'elle a besoin du statut de salarié pour fonctionner ou se développer et que le bénévolat ne suffit plus. Toutefois, elle ne peut pas uniquement reposer sur du personnel employé, dans la mesure où l'impact économique est trop important mais elle doit continuer à utiliser des ressources bénévoles. On a donc deux statuts différents qui présentent nécessairement une complémentarité qu'il est parfois difficile de trouver.

Par leur recours permanent au bénévolat, les associations sportives font donc face à des difficultés managériales. Les structures employeurs permettent la cohabitation du travail salarié et bénévole, ce qui en fait une spécificité¹²⁴. Ainsi, les bénévoles sont de plus en plus

¹²⁴ **FLAHAULT.E, DUSSUET.A, LOISEAU.D**, Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations. ESO Travaux et Documents, Espaces et Sociétés — UMR 6590, 2009, 28, pp67-75





¹²² **BAYLE.E**. Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, Staps 2007/1 (n°75), p59-81.

¹²³Ib idem



« professionnels » et les salariés en font souvent plus que ce que demande leur contrat de travail.

D'après une analyse comparée de M.FALCOZ et E.WALTER 125 sur la position et les conditions des bénévoles et des salariés, l'éthique et les principes du bénévolat sont encore très présents dans les clubs sportifs. L'emploi dans les associations sportives est indissociable du bénévolat. Comment faire travailler ensemble des personnes aux statuts mixtes présentant des intérêts et des modes d'investissement différents puisque cohabitent des salariés, des bénévoles (et parfois aussi du personnel mis à disposition par l'État ou les collectivités locales)? Quels sont les moyens à disposition des associations sportives employeurs pour assurer la réussite de leur objet social compte tenu du développement du secteur et de l'émergence de la professionnalisation qu'il a engendré ?

Cette dernière partie de chapitre vise à présenter quelques éléments fondamentaux dans le management d'une association sportive employeur. Dans un premier temps, nous verrons comment s'articulent la gestion des ressources humaines dans le cadre de notre étude. Ensuite, une revue de quelques aspects clés de la gestion des ressources humaines sera présentée et nous terminerons par la gestion des ressources humaines bénévoles qui s'avère être une spécificité essentielle dans le management de ces organisations.

¹²⁵ **FALCOZ.M, WALTER.E**. Travailler dans un monde de bénévoles, contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs. RECMA — Revue internationale de l'économie sociale n°306. Octobre 2007. pp 78 - 91







1. L'organisation interne de l'association

La structuration de l'association va déterminer le fonctionnement des ressources humaines de l'association. Certains éléments constituent les prémices d'une bonne GRH qui pourront être appuyés par des outils spécifiques.

Pour développer une gouvernance adaptée aux associations sportives, il est indispensable de clarifier les rôles et les missions de chacun des acteurs. Un des outils courant est la création d'un organigramme. A première vue, l'organigramme représente bien souvent la représentation de la hiérarchie. Toutefois, elle peut aussi s'entendre d'une représentation des rôles avec l'intégration des responsabilités.

Cette mise au clair limite de facto les tensions puisque une majorité de problématiques évoquées dans le premier chapitre de ce travail vont être résolues parce qu'elle permet d'appuyer sur l'importance de chacun dans l'association. Selon MARTIN PFISTER (2015), porter à la connaissance d'un acteur son importance dans l'organisation, lui permet « de se situer dans l'organisation, de comprendre les objectifs de l'organisation, de pouvoir se projeter, d'être rassuré de son utilité, et d'être reconnu et apprécié »¹²⁶.

Le processus de clarification des rôles va s'appuyer en amont sur l'identification des tâches et des postes. Afin d'optimiser le temps pour la réalisation du projet, les actions et tâches sont programmées. Le rôle des instances de gouvernance va aussi jouer un rôle. D'après CHATELAIN-PONROY, EYNAUD & SPONEM (2014), la théorie de KREUTZER & JACOBS (2011) « les instances de gouvernance peuvent améliorer le processus de prise de décision et permettent une identification des dirigeants associatifs aux objectifs de leur association »¹²⁷. Selon eux, « cette identification garantirait l'implication des dirigeants et leur collaboration avec les organes de gouvernance ». La réalisation de fiches de poste ou lettres de mission quel que soit le statut – dirigeant, bénévole, salarié – ainsi que la définition de la place de chaque personne vont garantir une meilleure répartition des rôles.

¹²⁷ Op cit CHATELAIN-PONROY.S, EYNAUD.P, SPONEM.S.. La gouvernance associative: entre diversité et normalisation.





¹²⁶ MARTIN PFISTER.S. Comment gérer avec succès votre organisation sociale ou culturelle! Guide pratique de management en 87 conseils. Booster Bridge. 2015 sur https://www.esm.ch/fr/actualites/news-esm.php?did=158 {consulté le 12/08/2018}



La gestion des ressources humaines doit également tenir compte de la spécificité des statuts des acteurs. La compréhension des particularités du bénévolat va faciliter la gestion des ressources humaines et la motivation des acteurs en ayant une réelle conscience de leur place.

Les dirigeants de l'association, pour répondre aux objectifs du projet associatif de la structure, doivent s'assurer que les différentes phases soient réalisées mais surtout, ils doivent en assurer la coordination entre elles de la manière la plus efficace. C'est aux dirigeants que revient le rôle de communiquant afin que tous les acteurs de l'association aillent dans un même sens : celui du projet associatif. Ils doivent donc régulièrement recentrer les actions et les réflexions des individus sur l'importance des activités au regard du projet, des délais d'accomplissement, et de l'utilisation optimale des ressources. Les rôles de chacun, leurs responsabilités ainsi que l'articulation des ressources humaines par le biais de collaboration et d'aide entre elles. Ce mode de fonctionnement implique la mise en place de groupes de travail pour chaque objectif. L'organisation interne passe également par la définition et la mise en œuvre des réunions. Des réunions régulières avec les responsables des différentes opérations afin de contrôler l'état d'avancement global du projet et de réfléchir collectivement à des solutions lorsque des problèmes sont rencontrés. Ces temps de rencontre constituent des instants clés pour le fonctionnement de la structure. En effet, celui-ci est conditionné par la définition de la périodicité de ces rencontres.

Une fois l'organisation interne de l'association déterminée, un second aspect doit être défini pour favoriser la gestion des ressources humaines et le fonctionnement de la structure. La communication interne, selon MICHON (2012), constitue un « levier de management qui influence les performances de l'organisation »¹²⁸. Selon lui, elle constitue « l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation ». Il avance d'après les travaux de THÉVENET (1988), que « l'entreprise doit veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement »¹²⁹. Cela peut très largement être repris dans le secteur des associations sportives.

¹²⁸ MICHON.C, Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer. Communication et organisation [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30 septembre 2016. URL : http://communicationorganisation.revues.org/1713.

¹²⁹ Ib idem







Les travaux de THÉVENET (1988) mettent en évidence quatre impératifs pour lesquels la communication interne va figurer comme une solution permettant une meilleure réactivité de l'organisation. D'abord, l'organisation va chercher à exprimer « la conception mécaniste de l'entreprise » grâce aux supports et canaux de communication. Il s'agit d'un l'impératif bureaucratique. Ensuite, il est d'ordre relationnel puisque la communication est un levier qui influence les comportements et perceptions des acteurs. Le troisième est un impératif symbolique. Le sentiment d'appartenance à la structure et les valeurs communes et partagées améliore son fonctionnement puisqu'ils présentent une dimension collective. Enfin, le dernier est un impératif stratégique. La communication interne apporte un soutien dans les processus de direction, de contrôle, d'influence et de mise en œuvre des stratégies individuelles.

MICHON (1994) présente six composantes interactives de la communication interne d'une entreprise, représentée ci-dessous schématiquement.

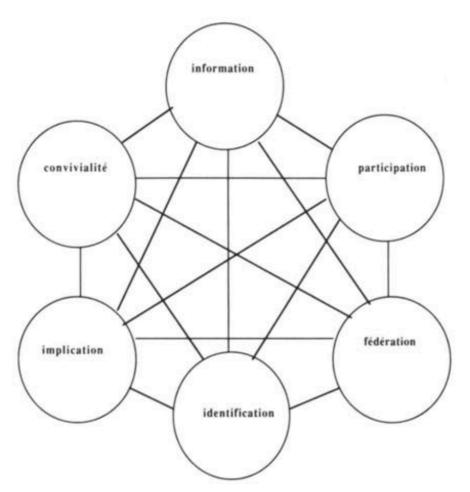


Figure 22 - Les six composantes de la communication interne de Michon (1994)130

¹³⁰ Op cit MICHON.C, Management et communication interne: les six dimensions qu'il faut considérer. 1994..







- L'information consiste à faire circuler l'information. L'auteur indique la nécessité pour les acteur d'être « bien informés », c'est à dire de disposer d'une « information utile, qui arrive à temps et qui est claire et précise ».
- La convivialité créé une dynamique favorisant le bon climat relationnel puisqu'elle renforce la relation affective et émotionnelle.
- La participation des acteurs de l'organisation renvoie à l'idée de management participatif. On gardera ici l'idée de solliciter les acteurs dans le fonctionnement de l'association de manière collégiale et renvoie également à la gouvernance de la structure.
- La fédération va définir un esprit de groupe, garant de la solidarité collective et de l'entraide. Le partage des valeurs et objectifs de la structure influent nécessairement sur la gestion des ressources humaines.
- L'implication est un moteur parce qu'elle « contribue à une plus grande efficience et une plus grande qualité du travail ». L'engagement et l'investissement des ressources humaines vont permettre une meilleure gestion.
- L'identification témoigne du sentiment d'appartenance. C'est « l'adhésion à la culture, aux valeurs » et à l'image de l'organisation.

Il semblerait que ces dimensions de la communication interne soient directement applicables au secteur des associations sportives employeurs compte tenu des éléments qu'elles présentent et qui ont déjà été évoquées en amont.







2. La gestion des RH

La gestion des ressources humaines GRH est « l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité »¹³¹. Dans un guide pratique de management, les auteurs évoquent « un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et de développer les ressources humaines pour une plus grand efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation » ¹³². L'importance des ressources humaines pour la réalisation des objectifs induit déjà de faire appel à la professionnalisation. Celle-ci oriente aussi la structure vers un bénévolat de compétences.

Or, une des spécificités, qui se trouve être largement étudiée jusqu'alors est la conciliation entre acteurs bénévoles et salariés. Pour assurer une « bonne gouvernance » - bien que cela paraisse quelque peu utopique -, la gestion des ressources humaines devient essentielle, notamment dans une perspective de développement. PIGEASSOU (1995) souligne que « l'idée que les organisations sportives fonctionnement avec des professionnels reconnus comme tels se développe et cette intervention est perçue par une population sensiblement équivalente soit comme complémentaire de l'activité des bénévoles ou comme s'opposant à une activité bénévole » 133. La gestion des ressources humaines peut alors largement contribuer à limiter cette seconde idée.

Pour débuter, la structure définit une politique interne claire de GRH. Celle-ci va constituer la base de la réflexion concernant les ressources car elle détermine, à partir des objectifs de la structure, de ses valeurs, la manière dont vont être articulées les ressources humaines. Elle vient identifier les compétences qu'il faut mobiliser pour la réalisation des objectifs. Toutefois, la politique interne de GRH doit aussi garder une part de flexibilité pour réussir à trouver la meilleure articulation possible. A partir de cette définition, une confrontation entre les objectifs de la structure, les ressources humaines existantes et les besoins peut être réalisée.

 $^{^{133}}$ Op cit. **PIGEASSOU.C**, Le management du sport associatif : les enjeux du futur. 1995.





¹³¹ **CADIN.L, GUÉRIN.F & PIGEYRE.F.** Gestion des ressources humaines. Éditions Dunod 2007 in Support de cours : Gestion des Ressources Humaines. MORENO.M. 2008 sur http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf {consulté le 12/08/2018}

¹³² MARTIN PFISTER.S. Comment gérer avec succès votre organisation sociale ou culturelle ! Guide pratique de management en 87 conseils. Booster Bridge. 2015 sur https://www.esm.ch/fr/actualites/news-esm.php?did=158 {consulté le 12/08/2018}



C'est de là que vont apparaître les besoins extérieurs en ressources humaines, qu'ils soient bénévoles ou salariés. Ensuite, la politique de GRH va pouvoir définir les deux possibilités répondant aux besoins en ressources humaines, d'une part par le développement des compétences des acteurs déjà présents dans la structure, et d'autre part, par le recrutement de ressources humaines externes à l'association sportive. D'après MARTIN PFISTER (2015), elle vise à « formaliser sa politique d'engagement, de formation et de rémunération » ¹³⁴. Elle définit donc également la politique de formation que la structure met en place.

Ensuite, la GRH va déterminer de quelle manière l'association sportive va mobiliser les acteurs. Elle va définir les leviers à utiliser pour obtenir l'adhésion des acteurs. Le guide du manager de la Fédération Française de Handball indique plusieurs sources de motivation Elles sont déclinée du côté des bénévoles et des salariés. Le guide distingue chez les premiers « la passion pour l'activité, la reconnaissance sociale, l'ambiance associative, la préservation ou le renforcement du lien social et l'intérêt intellectuel de la mission confiée ». Pour les seconds, il évoque « la rémunération, les conditions de travail, les perspectives d'évolution, la professionnalisation et la reconnaissance professionnelle ». Quels que soient les acteurs, il semble que « la réussite de l'association » serait également source de motivation. De plus, « l'activité de chacun doit être porteuse de sens ».

Le travail de thèse de CHIARELLO (2015) a permis d'adapter deux modèles de gestion des ressources humaines en lien avec le sport¹³⁶. Le premier, traduit celui de CHELLADURAI (2006) indique les différentes ressources humaines, les leviers par lesquels il est possible de caractériser chaque acteur, des pratiques de gestion des ressources humaines et enfin les éléments qui permettent d'évaluer ces dernières. Toutefois, l'auteur présente un second modèle (DOHERTY, 1998) qui, selon lui, est plus représentatif de la gestion d'une organisation sportive dans la mesure où il présente davantage la dimension collective de la gestion des ressources humaines. Les deux modèles sont présentés en page suivante.

¹³⁶ **CHIARELLO.S.** Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines dans le football québecquois. Thèse présentée à l'Université du Québec à Trois-Rivières. 2015.





¹³⁴ Op cit MARTIN PFISTER.S. Comment gérer avec succès votre organisation sociale ou culturelle ! Guide pratique de management en 87 conseils. 2015

¹³⁵ Fédération Française de Handball. Le guide du manager : gérer les ressources humaines bénévoles et salariées de son association pour mieux se développer.



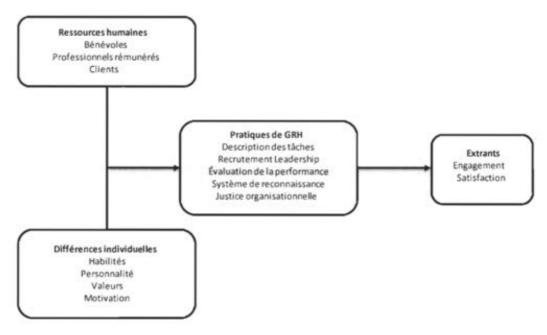


Figure 23 - Modèle de GRH de Chelladurai (2006), traduit et adapté par CHIARELLO (2015)1157

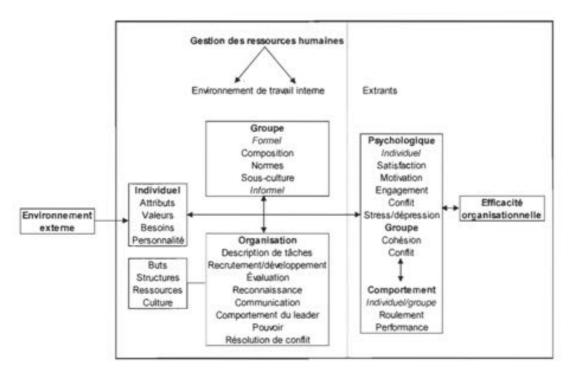


Figure 24 - Modèle de GRH dans les organisations sportives de Doherty (1998), traduit et adapté par CHIARELLO (2015)128

¹³⁸ lb idem





¹³⁷ Op cit CHIARELLO.S. Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines dans le football québecquois.. 2015.



3. La gestion spécifiques des RH bénévoles

Cet aspect du management de la structure est fondamental pour l'association sportive. Bien qu'elle détienne le statut d'employeur, elle doit s'appuyer en majorité sur des ressources humaines bénévoles. France Bénévolat considère l'activité bénévole comme la rencontre entre une activité bénévole et une association¹³⁹. Le bénévole est un individu disposant potentiellement d'une expérience, de compétences mais principalement d'intentions et de valeurs. De l'autre côté, l'association dispose d'objectifs, basés sur un projet associatif, que nous étudierons dans la dernière partie de ce travail, et sur l'expérience de la structure. Pour mettre en place son projet associatif, l'association doit constituer une équipe composée notamment de bénévoles qui devra s'investir avec motivation.

PUJOL (2009) a présenté une série de dix-sept étapes pour répondre à une gestion « intégrale » du bénévolat comme présenté dans le schéma ci-dessous :

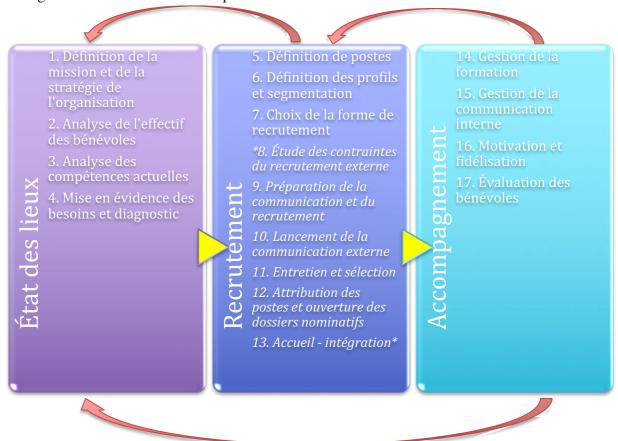


Figure 25 - Représentation schématique du management des bénévoles d'après PUJOL (2009)140

*Les étapes 8 à 13 n'existent qu'en cas de recrutement externe

¹⁴⁰ **L.PUJOL**. *Management du bénévolat*. Ed.Vuibert. 2009. P60





¹³⁹ France Bénévolat, Commission Inter-associative. Ressources bénévoles et management dans le milieu associatif.



A partir du travail de PUJOL (2009), une vision plus personnelle va être présentée en rapportant certaines étapes mais de manière à correspondre un peu plus avec une réalité de terrain au sein d'une association sportive.

Tout d'abord, il est nécessaire de préparer l'organisation à l'accueil et la participation de personnel bénévole. A partir d'une analyse de la structure, il convient de réaliser un projet associatif composé des objectifs de l'association pour la période du projet, de présenter le plan d'action afin d'organiser la réflexion et l'action du club. Il constitue l'expression formelle de la situation que l'association sportive doit atteindre dans un temps donné. Cet élément permet de fonder le développement de la pratique de l'association par la prise en compte des dimensions sportives, éthiques, économiques, sociales voire sociétales. On y trouve notamment les valeurs de l'association, ses objectifs à moyen et long terme, et les moyens qui seront mis en place pour y parvenir.

C'est à partir du projet associatif qu'il sera possible de déterminer où sont les besoins en terme de compétences et donc de ressources humaines, qu'elles soient bénévoles ou salariés.

Pour y répondre, deux des étapes établies par PUJOL sont indispensables : l'analyse de l'effectif existant des bénévoles (étape 2 décrite par PUJOL) et le bilan de compétences (étape 3 décrite par PUJOL). Nous appellerons cela l'analyse des compétences bénévoles actuelles. La connaissance du nombre de bénévoles, leur implication, leur expérience dans la vie associative et dans l'association sont des éléments de base.

BIGOURDAN et TCHERKACHINE (2004) estiment qu'en matière de management, tout part du projet et de son appropriation par les membres. C'est pourquoi, son élaboration et sa réalisation ne doivent pas être uniquement rédigé par l'équipe dirigeante.

Ensuite, l'ensemble du projet associatif doit être comparé avec les ressources actuelles bénévoles et salariées, afin d'établir quels sont les besoins en ressources humaines. En fonction des objectifs définis, le nombre de bénévoles, les compétences recherchées peuvent différer. C'est une étape clé puisque les ressources humaines vont permettre la bonne réalisation du projet associatif.







PUJOL présente un ensemble de conséquences négatives dans la différence entre les compétences nécessaires à la réalisation du projet et les compétences détenues : « non-réalisation ou sous-réalisation des activités et objectifs, inefficacité, erreurs, manque de créativité, immobilisme, démotivation, stress, conflits, (...) ».

Cette étape permet également de traiter les dysfonctionnements passés en terme de ressources humaines, comme la diminution de l'implication bénévole, le manque d'animation de certaines composantes de la structure.

RECRUTEMENT

Après ces étapes, intervient le recrutement des bénévoles afin de trouver les personnes ayant les qualités requises pour la réalisation des différents objectifs définis par le projet associatif. Avant de passer à l'action de recrutement, il est important de définir le type de travail que le bénévole va devoir fournir. Cela peut être réalisé par le biais d'une fiche de mission (par opposition avec la fiche de poste d'un salarié). L'ensemble des définitions des postes doit s'inscrire dans la logique globale du projet associatif de manière réfléchie et articulée.

La description d'un poste doit fournir les informations sur :

- l'intitulé du poste
- la mission correspondant aux objectifs du poste pour la structure et donc les objectifs à atteindre
- les fonctions (nature, procédure, durée, public visé, ...)
- la place du poste dans l'organigramme
 - o les responsabilités spécifiques du poste le cas échéant
 - o les délégations et les limites d'autorité
 - o les interactions
- les qualités nécessaires ainsi que les obligations du poste
- les moyens et conditions d'exercice du poste (formation éventuelle, moyens matériel et humains à disposition ou à mettre en œuvre, budget à disposition, modalité de remboursement de frais, outils à maitriser, ...)
- le temps à consacrer







Pour certains types de postes, il est important de prendre en compte la responsabilité qu'aura le titulaire bénévole de ce poste. Par exemple, pour certaines missions, le bénévole peut être soumis à un cadre de loi dont il n'a pas la connaissance ou bien, à des risques qu'il convient de présenter dans la fiche de mission afin d'orienter le recrutement.

A partir de ce travail réalisé sur la fiche de mission, il est possible de déterminer le profil de bénévole recherché. PUJOL (2009) présente un ensemble d'exemples d'éléments qui peuvent être pris en compte dans la recherche du profil adapté au poste avec dans un premier temps des critères relatifs aux valeurs du bénévolat et à l'adéquation avec celles l'association telles que les motivations, le dévouement. Ensuite, il est nécessaire de définir des critères de « niveau », de compétences, qu'elles soient techniques, théoriques, pratiques, parfois ainsi que les capacités personnelles de l'individu sur le plan physique et psychologique (apprentissage, relations interpersonnelles, confiance en soi). Des critères de formation ou d'expérience vont être alors recherchés. Pour finir, des éléments peuvent être recherchés au sujet des capacités de travail : l'organisation, l'autonomie, la prise d'initiative, l'adaptation, la communication. Certaines missions impliquent d'avoir des qualités propres à la tâche : une mission d'animation par exemple, implique que le bénévole devra être doté que capacité de communication avec différents types de public, une mission de recherche de partenaire, une capacité à négocier, etc.

En fonction de la stratégie de l'association, et surtout, des types missions à réaliser, certains critères seront en réalité des compétences à développer une fois que le bénévole sera recruté. Par exemple, un entraîneur pourra débuter sa mission par la prise en charge de son collectif même s'il n'a pas encore d'expérience ou de formation. Par contre, celui-ci devra s'inscrire dans un processus de formation, interne à la structure ou fédéral. Pour cela, le bénévole devra présenter un motivation importante et une capacité d'apprentissage.

OU RECRUTER ET COMMENT ?

Dans un premier temps, le recrutement de bénévoles peut avoir lieu au sein même de la structure. Il peut être fait en attribuant de nouvelles missions à des bénévoles déjà investis dans l'association ou en attirant des nouveaux. Dans les deux cas, l'association devra prendre un temps de formation à la mission pour le nouveau bénévole, sauf si ce dernier dispose des compétences ou de l'expérience recherchée.





Les associations sportives employeurs



L'intérêt du recrutement interne s'explique par la possibilité de renouveler les missions d'un bénévole afin de rendre son activité bénévole plus attractive. De plus, le bénévole connaît déjà la structure, et dans le cas d'un changement de mission du bénévole, les dirigeants connaissent déjà la qualité de son investissement.

Le changement de poste est en réalité assez complexe puisqu'il doit être mesuré dans le temps. Bien que ce soit un élément de motivation du bénévole, puisqu'il lui permet d'évoluer, de diversifier son domaine d'expérience, il doit être réfléchi. Si la structure réalise trop souvent des réattributions de missions, cela peut entraîner des coûts de formation (humains et/ou financiers) et nécessite du temps pour accompagner le bénévole dans sa prise de poste. De plus, ce procédé, s'il est trop régulièrement réalisé, ne laisse pas le temps au bénévole de se former, de gagner en expérience, d'apprendre. A l'inverse, si les bénévoles ne changent jamais de poste, il ne vont pas évoluer, et cela peut les entrainer à quitter la structure.

Dans certains cas, les associations peuvent avoir recours à un recrutement à l'extérieur de la structure soit par manque de bénévoles, soit par manque de compétences. Cette forme de recrutement implique la réalisation d'un plan de communication qui peut représenter un coût en terme de temps mais aussi d'argent. En effet, l'association doit afficher des annonces (site internet, plaquette de communication, ...), contacter des réseaux spécialisés, créer des évènements, etc. Toutes les actions mises en place pour cette communication vont engendrer des effets d'organisation de travail et de suivi.

A l'issue de cette étape de communication, l'association recevra des candidatures relatives aux postes proposés et par conséquent, elle devra rencontrer les candidats dans le but de vérifier et analyser la motivation du futur bénévole. Au même titre qu'un entretien d'embauche, l'entretien va permettre de comparer les qualifications et/ou l'expérience de la personne par rapport à la fiche de poste réalisée. A ce moment, les dirigeants vont chercher à s'assurer du partage par le futur bénévole des valeurs de l'association et de la capacité d'apprentissage du bénévole.

A partir de l'ensemble des entretiens réalisés, les responsables de l'association et notamment du recrutement des bénévoles, vont pouvoir acter le choix d'un bénévole.







Parmi les postes qui intéressent le futur bénévole, les dirigeants attribuent l'un d'entre eux, et formaliseront l'engagement réciproque des parties : l'association et le bénévole. Cette étape peut être réalisée par le biais d'une feuille charte ou d'un contrat moral par exemple.

L'apparition d'un nouveau membre dans l'équipe bénévole de l'association implique un accompagnement pour sa prise de fonction dans la structure. PUJOL (2009) qualifie cette étape de « processus visant, par l'accueil – intégration, puis ensuite par toutes les actions de suivi, à intégrer la culture, l'identité et les savoirs nécessaires à la bonne marche des opérations ». Après avoir communiqué en interne sur l'arrivée d'un nouveau bénévole, l'équipe bénévole actuelle et le nouveau membre doivent être présentés. Le soutien pendant l'insertion d'un nouveau bénévole est un élément clé pour son intégration et donc la qualité de son investissement par la suite.

Bien qu'à l'issue de cette étape, l'association dispose d'un bénévole supplémentaire et des compétences qui vont avec, la partie la plus importante dans le management des bénévoles correspond à la gestion quotidienne des ressources humaines bénévoles afin de les fidéliser.

FIDELISATION

D'après CHAMINADE (2010), « la fidélisation au sein d'une organisation est l'ensemble des actions déployées par l'entreprise pour retenir ses clients ou son potentiel humain en développant leur attachement aux valeurs intérêts communs partagés avec l'entreprise » la Dans le milieu associatif, et au regard des bénévoles cela consiste donc à maintenir les bénévoles investis pour conserver leur engagement. Pour cela, les personnes en charge du management des bénévoles ont à leur disposition des procédés tels que la formation des bénévoles, le développement des compétences, la valorisation.

FORMATION, DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

La formation permet d'une part, d'apporter de la motivation chez les bénévoles dans la mesure où cela constitue une forme de retour sur leur investissement, lui donne le sentiment d'évoluer, et de pouvoir évoluer au sein de la structure, développant ainsi sa motivation.

¹⁴¹ **CHAMINADE.B.** Attirer et fidéliser les bonnes compétences. La Plaine Saint-Denis. AFNOR. 2010







D'autre part, pour les bénévoles ne disposant pas initialement des compétences nécessaires à la réalisation de leur mission, la formation va développer les compétences des bénévoles, et ainsi permettre d'atteindre les objectifs du projet associatif, élément qui doit « dicter » les conduites des acteurs de l'association. (Pour une liste plus fournie des avantages de la formation des bénévoles, voir PUJOL, 2009).

Ainsi deux types de formation sont à la disposition des personnes en charge des bénévoles : les formations internes, dispensées par les personnes les plus qualifiées au sein de l'association dans un domaine spécifique, et les formations externes où l'association fait appel à des centres de formation comme des grandes associations. Par exemple, dans un club sportif, l'entraineur, qu'il soit bénévole ou salarié, qui dispose du plus haut diplôme fédéral, est souvent en charge de la formation des autres entraineurs bénévoles.

VALORISATION

Aujourd'hui et depuis plusieurs années, on cherche à valoriser le bénévolat. Pour commencer, les associations peuvent – et devraient – le faire de manière comptable depuis 1999. Lorsqu'elles ont des informations fiables et valorisables sur l'activité de leurs bénévoles, et qu'elles disposent de méthodes d'enregistrement fiables, l'association peut inscrire en classe 8 des comptes : le crédit du compte (870. Bénévolat) correspondant à la contribution bénévole et au débit du compte (864. Personnel bénévole) correspondant à l'emploi correspondant. Cet enregistrement en compte de charges et de produits n'a pas réellement d'impact, mais elle met en avant – ou non – l'activité bénévole de l'association.

D'autres mesures ont été prises en ce sens notamment au sujet des congés des bénévoles. Plusieurs formes de congés, rémunérés ou non, existent pour les bénévoles d'associations sportives, ainsi que des autorisations d'absences :

congé de formation de cadres et d'animateurs pour la jeunesse 142 : «les travailleurs salariés de moins de vingt – cinq ans, désireux de participer aux activités des associations sportives légalement constituées ont droit à un congé non rémunéré de six jours ouvrables par an »









- congé de représentation¹⁴³ : «lorsqu'un travailleur salarié, désigné comme représentant de cette association pour siéger dans une instance auprès d'une autorité de l'État, l'employeur est tenu de lui accorder le temps nécessaire »
- congé de formation¹⁴⁴: « permettre à tout travailleur, de suivre des actions de formation (...). Ces actions de formations doivent permettre (...) de s'ouvrir plus largement à l'exercice des responsabilités associatives bénévoles ». Les articles L900 2 et L951 1 du Code du travail complète cet article.

De plus, il existe également la validation des acquis de l'expérience. Cette mesure permet à « toute personne, quels que soit son âge, son niveau d'études ou son statut, de faire valider les acquis de son expérience pour obtenir une certification professionnelle. Trois ans d'expérience en rapport avec le contenu de la certification visée sont nécessaires » ¹⁴⁵. Celle-ci permet notamment à un bénévole de faire reconnaître par l'obtention d'une qualification son expérience dans un domaine. Par exemple, un bénévole ayant pris en charge en responsabilité totale un collectif pendant plus de trois ans va pouvoir faire cette démarche.

Pour finir, afin de valoriser l'activité bénévole, il convient de communiquer en interne sur le travail qui est réalisé. Cela représente une occasion de remercier ces acteurs pour leur implication, en indiquant les tâches qu'ils accomplissent et en montrant en quoi cela présente un bénéfice pour la structure.

¹⁴⁵ Ministère de l'éducation national, de l'enseignement supérieur et de la recherche. La validation des acquis de l'expérience (VAE) tiré de la loi de modernisation sociale $n^{\circ}2002 - 73$ du 17 janvier 2002





¹⁴³ Op cit Article L225-1 à 225-5 du Code du travail.

¹⁴⁴ Article L231 du Code du travail



IV. Conclusion Chapitre 2

Pour conclure, et répondre à l'hypothèse selon laquelle la professionnalisation du secteur amène une modification du mode de gouvernance des dirigeants, il est déjà évident que le secteur des associations sportives employeurs est très rapproché du milieu entrepreneurial. Pourtant, les associations sportives sont par essence rattachées aux principes démocratiques du milieu associatif mais comme vu précédemment la professionnalisation de ce secteur et l'arrivée de nouveaux acteurs entrainent une évolution de la gouvernance de celles-ci.

A partir des éléments vus dans cette partie concernant les typologies de gouvernance, BAYLE propose une autre formulation des typologies de gouvernance des organisations à but non lucratif ;

- ♦ Le présidentiel fort dans lequel le président a un contrôle total et les employés sont des acteurs exécutants les ordres de la hiérarchie.
- ◆ Le présidentiel couple où le partage des décisions entre le président, la direction technique et la direction administrative prédomine. Dans cette gouvernance, le président demeure néanmoins la personne ayant le plein contrôle mais qui a besoin de collaborer avec les employés qui l'entoure.
- ◆ Le présidentiel éclaté, ici le président s'entoure de plusieurs employés et assure la coordination de tous ces acteurs. Le pouvoir décisionnel des directeurs en place est beaucoup plus grand. En contrepartie, ils sont redevables et seront tributaires des résultats qu'ils obtiendront.
- ♦ Le managérial où les pouvoirs reviennent entièrement à la direction administrative et/ou à la direction technique. Le conseil d'administration et les bénévoles viennent ici en support aux salariés en place.

Toutefois, en s'appuyant sur les travaux de HUET & SIMON (2007) trois différences fondamentales peuvent être mises en avant pour les dissocier du monde des entreprises. Premièrement, les associations sportives employeurs souhaitent conserver la dimension organisationnelle et institutionnelle de la gouvernance sur laquelle elle a été fondée : la





Les associations sportives employeurs



démocratie. Elles s'appuient dans les instances et les processus de prise de décision sur un mode délibératif, même si ceux-ci peuvent être « source de blocage ou de lenteur ».

Une thématique n'a pourtant pas été étudié au cours de cette partie sur la gouvernance est la question du projet associatif puisque de nombreuses lectures mettent en avant la nécessité de celui-ci pour la gouvernance d'une association sportive.







CHAPITRE 3

Dans une société qui connaît des transformations nombreuses et rapide, à un moment où la question de la fragilité de leur modèle économique se pose de manière aiguë, les associations ont besoin de davantage d'intelligence stratégique pour anticiper et pour être convaincantes visà-vis de leurs partenaires.

Yannick BLANC

LE PROJET ASSOCIATIF: UN OUTIL DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE EN FAVEUR DES STRUCTURES ASSOCIATIVES EMPLOYEURS





Les associations sportives employeurs



Les dernières évolutions du milieu associatif et sportif rend contraignant le développement de ces organisations. Le contexte environnemental est de plus en plus imposant. Les difficultés auxquelles doivent faire face les structures employeurs sont nombreuses. En effet, elles nécessitent déjà une rigueur dans la gestion notamment administrative car la présence de professionnels impacte fortement la contrainte législative (respect du code du travail, de la convention collective du sport CCNS). De plus, l'association sportive doit planifier les activités des professionnels, en assurer le contrôle.

Aussi, la fonction d'employeur nécessite une bonne gestion des ressources humaines et sollicite, de la part de la structure, une organisation de la gouvernance qui doit correspondre aux spécificité du secteur et de l'organisation. Aussi, elle impose l'adaptation des processus de gestion pour garantir l'atteinte de l'objet social. Il est le plus souvent défini par une déclinaison d'objectifs sur un période donnée dans un projet associatif. Toutefois, les impositions incombées aux dirigeants associatifs, majoritairement bénévoles, étant déjà très importantes, le projet associatif peut être mis de côté faute de temps et de compétences.

Pourtant, c'est à partir de ce travail de réflexion et de définition des objectifs qu'une association va apparaître comme un élément central dans la réalisation de l'objet social mais surtout dans la recherche d'une certaine forme de croissance. Dans le secteur entrepreneurial, cela semble tomber sous le sens : la croissance d'une entreprise est fonction de nombreux facteurs qui dépassent le cadre de la performance de ses employés. L'environnement ou encore la gestion viennent en complément et va faire partie intégrante de la mise en place d'axe de développement. Il en est de même dans une association sportive, même si les leviers et les finalités sont différentes.

Ce troisième chapitre cherche à présenter la démarche de réflexion que l'association sportive employeur doit mettre en œuvre pour contribuer et continuer son développement. Dans un premier temps, nous essayerons de voir si la stratégie d'une organisation est applicable à notre secteur d'étude. Ensuite, nous étudierons ce que représente pour une association sportive employeur le projet associatif et nous tâcherons de comprendre dans quelle mesure il constitue un outil de développement pertinent. Enfin, nous chercherons à comprendre les leviers qui s'offrent à une association sportive employeur afin de continuer à se développer.







1. La dimension stratégique d'une association sportive

Initialement, la notion de stratégie d'une organisation a émergé en management dans le secteur des entreprises. De multiples définitions peuvent se trouver dans la littérature en science de gestion ou dans les ressources à disposition des organisations non marchandes. Un auteur en sciences de gestion définit la stratégie comme « la création d'une position unique valorisante impliquant un ensemble différent d'activités » (PORTER). Pour SOULÉ, BOUTROY & GUEYE (2015), « élaborer une stratégie consiste à établir des buts ou des objectifs et à définir des moyens censés permettre de les atteindre » ¹⁴⁴. Selon eux, elle vise à « mobiliser les ressources organisationnelles de divers ordres : financières, humaines, matérielles, productives, technologiques, mais aussi cognitives ou relationnelles ».

Compte tenu des difficultés qu'éprouvent les associations sportives employeurs, elles doivent trouver les solutions qui permettent de garantir le bon fonctionnement de la structure et de limiter les risques. Les porteurs de projet de l'association, c'est-à-dire les dirigeants, se doivent par conséquent de réfléchir à la manière dont l'association fonctionne, fonctionnera et se développera afin de pérenniser la structure et l'adapter à ses évolutions. Pour LASALLE (2015), il est nécessaire d'anticiper le futur de l'association. Les problèmes auxquels doit faire face l'association sportive doivent être solutionnés et c'est en cela que la stratégie va apparaître importante. Pour aller plus loin, l'association sportive présente un caractère social non négligeable. Par conséquent, la stratégie va également permettre de répondre à des problèmes de société.

Dans cette première partie, la dimension stratégique d'une organisation sera appliquée au domaine du sport associatif en évoquant déjà en quoi consiste la démarche stratégique afin d'établir ensuite les configurations stratégiques des associations sportives. Les travaux de LEGRAND (2010) serviront de support pour la présentation des quatre configurations stratégiques d'une association sportive. Enfin, le projet associatif sera considéré comme un aspect de la stratégie d'une organisation sportive.

¹⁴⁶ **SOULÉ.B, BOUTROY.E, GUEYE.C.** *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand.* Éditions De Boeck Supérieur. 2015.







1. La démarche stratégique

A partir des définitions précédemment citées, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ses activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires. Elle s'adapte à notre objet d'étude par la représentation suivante.

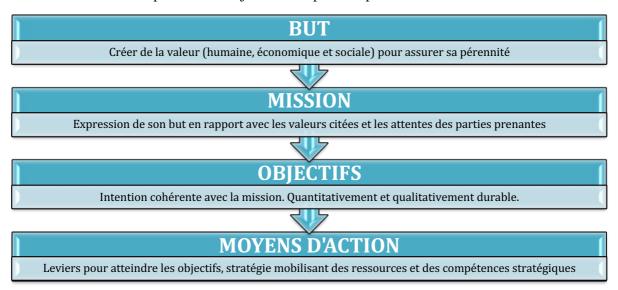


Figure 26 - Représentation de la démarche stratégique d'une association sportive

La stratégie de l'organisation va donc s'appuyer sur une idée de réflexion, d'analyse sur la structure, afin de planifier les actions à opérer pour atteindre les objectifs visés. Pour LASSALLE (2015), la planification est une dimension prospective qui consiste à définir le futur et préparer l'organisation pour l'affronter. Selon l'auteur, elle est « *indispensable aux organisations sportives car*, sans elle, elles seraient soumises à de fortes turbulences engendrées par des décisions au coup par coup »¹⁴⁸.

Le lancement d'une démarche stratégique impose de réaliser un travail préparatoire. Déjà, elle naît de la motivation d'une association à apporter les réponses à ses évolutions en tenant compte de facteurs internes et externes. En externe, elle apparaît comme un outil de communication pertinent pour « renforcer l'image et la légitimité » des actions de l'association¹⁴⁹.

¹⁴⁹ **BAYLE.E** *Management stratégique des organisations sportives.* Support de cours M1 MOS. Université Lyon 1





¹⁴⁷ Adaptation d'un support de cours de Management stratégique de Mme THELU.

¹⁴⁸ LASSALLE.F. Management des organisations sportives. Les essentiels de la gestion. Éditions Management & Société. 2015



La phase préparatoire vise à déterminer sur quoi va s'appuyer la définition de la stratégie concernant la collecte de données et les personnes en charge de cette démarche (dirigeant, salarié, consultant extérieur). Le temps alloué à la définition de celle-ci doit également être prise en compte.

Par ailleurs, KOENIG (2004) considère la stratégie comme « l'ensemble des conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes » 150. Celle-ci renvoie à la dimension de parties prenantes et stipule qu'elles vont avoir une importance dans le processus stratégique. Selon l'auteur, elle « s'exerce dans des situations complexes et incertaines, marquées par le jeu d'acteurs qui s'affrontent, s'évitent ou coopèrent ». Ainsi, la gouvernance d'une association sportive contribue à la mise en place de ce processus stratégique puisqu'elle va influer les différentes étapes.

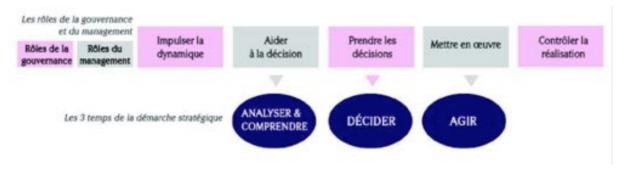


Figure 27 - Les rôles de la gouvernance et du management au cours de la démarche stratégique de l'ADASI⁴¹

Pour l'Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général (ADASI), « le cheminement stratégique se structure en 3 temps » : comprendre par l'analyse les enjeux externes et défis internes, décider des orientations et agir et adapter à partir de la réalité de terrain.

BAYLE présente la démarche stratégique en quatre étapes : diagnostic, objectifs, plan et évaluation. Il évoque que les quatre étapes de la démarche stratégique sont « centrées autour de la vision et mission de l'organisme »¹⁵².

¹⁵² BAYLE.E Management stratégique des organisations sportives. Support de cours M1 MOS. Université Lyon 1





¹⁵⁰ **KOENIG.G.** *Management stratégique*. Éditions Dunod. 2004

¹⁵¹ **Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général (ADASI)** en partenariat avec Le RAMEAN. *La Boussole stratégique d'un projet d'intérêt général.* Octobre 2016



Selon BAYLE, la stratégie permet en interne de disposer d'une formalisation d'un plan sur lequel peut s'appuyer le management et la communication interne pour fédérer les acteurs. Les travaux réalisés par JOHNSON et al. (2005) ont permis de présenter un résumé de la démarche stratégique des organisations sportives.

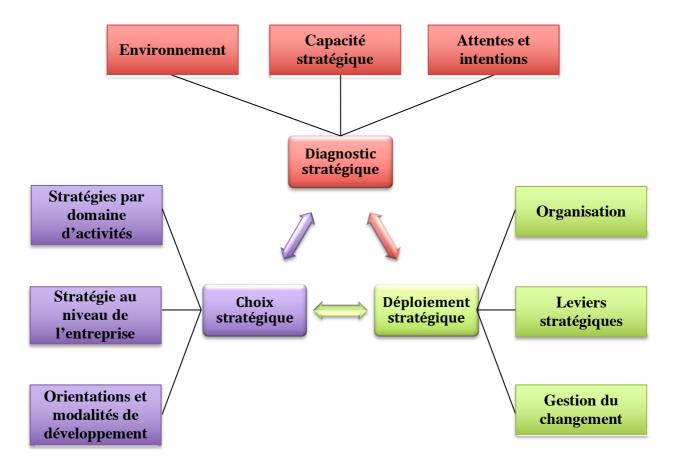


Figure 28 - Les composantes du management stratégique de Johnson et al. (2005)118

¹⁵³ Tiré de **LASSALLE.F**. *Management des organisations sportives*. 2015







2. Les configurations stratégiques d'un club

Selon LEGRAND (2010), la configuration stratégique varie selon le niveau d'évolution sportif de l'association sportive¹⁵⁴. Vitrine de ces organisations, le niveau de jeu le plus haut dans le club en fait un des éléments déterminants. En effet, il paraît évident qu'une association sportive dont le niveau de jeu serait départemental, n'aurait pas les mêmes objectifs que celui évoluant en championnat régional, et nécessairement ne serait pas autant impacté dans son fonctionnement extra-sportif. Il y a donc la face cachée où les moyens à mettre en œuvre sont différents selon le niveau d'évolution. L'auteur dans son travail présente aussi une pyramide compétitive correspondant à l'évolution du niveau de jeu.

Cet auteur est parvenu à mettre en avant quatre types de configurations stratégiques en fonction de la trajectoire que souhaite prendre le club, notamment sur le plan sportif. Il distingue la stratégie de croissance, de consolidation, de redéploiement et de sauvegarde. Elles sont analysées par l'auteur selon plusieurs aspects. D'abord, il les étudie du point de vue de la place des parties prenantes et des relations d'échanges qui existent entre eux.

Ensuite, il présente que trois dimensions qui viennent affecter la stratégie d'un club : une dimension sportive, une dimension gestion et une dimension régulation. La dimension sportive est arbitrée par la manière dont la structure va aborder la compétition au travers des objectifs, des ambitions et du leadership. La dimension gestion est mesurée par les pratiques en gestion des ressources humaines, en gestion financière et matérielle. Enfin, la dimension régulation se décline en régulation interne et externe en tenant compte de la définition de DELVAUX (2001) selon laquelle elle constitue « le fonctionnement intégré des éléments structurant les conduits et les coordinations ». Cela renvoie donc à la gouvernance, étudiée dans le second chapitre.

Les quatre configurations stratégiques vont ensuite être présentées à partir des travaux de LEGRAND (2010)¹⁵⁵.

¹⁵⁴ **LEGRAND.C.** *Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation.* Conservatoire national des arts et métiers — CNAM. 2010. ¹⁵⁵ Ib idem







CONFIGURATION STRATEGIQUE DE CROISSANCE

La logique de cette configuration réside dans l'évolution sportive « continue sans aucune interruption ni inflexion ». L'objectif est d'accéder sportivement au niveau supérieur. Ainsi, l'ambition et le leadership sont davantage orientés vers les acteurs souhaitant l'excellence par l'affirmation de la supériorité du club à ce niveau. Les parties prenantes se multiplient, notamment chez les spectateurs et les partenaires privés (sponsors). L'auteur indique que les relations avec les parties prenantes s'appauvrissent car elles s'orientent davantage vers une logique marchande.

Concernant la gestion, les ressources humaines de cette configuration évoluent sur le plan sportif (joueurs, staff technique) alors qu'elles se stabilisent pour les dirigeants et bénévoles. Les ressources financières intègrent des activités salariales par la rémunération d'acteurs et commerciales en raison de l'entrée dans le spectacle sportif. Ce dernier régit également les ressources matérielles à son profit. Au sujet de la régulation, la gouvernance va être orientée elle aussi vers l'excellence sportive et le spectacle sportif.

CONFIGURATION STRATEGIQUE DE CONSOLIDATION

Cette configuration limite la trajectoire du club par l'arrêt de son évolution sportive, de manière plus ou moins durable. L'objectif devient le maintien et l'ambition du club en est satisfaite, soit par satisfaction du niveau de jeu, soit car il évolue au plus haut niveau. Le président détient le leadership mais l'auteur le considère comme un manager qui recherche dans la consolidation une forme de stabilité pour le futur du club. Les parties prenantes sont, comme le niveau de jeu, stabilisées et s'appuient sur des pratiques de fidélisation grâce à l'amélioration des valeurs du club. Les relations d'échanges deviennent donc variées mais restent équilibrées.

La stabilité organisationnelle et compétitive de la structure viennent appuyer l'ajustement des compétences réalisé par le président. Sur le plan financier, la structure est à l'équilibre ou légèrement dans le positif. Cela permet de réaliser la personnalisation de son équipement sportif et son siège social, permettant ainsi à la structure de s'ancrer dans le territoire. La gouvernance est conduite d'une part, en interne, par la recherche mesurée de l'excellence sportive en accord avec la culture du club et d'autre part, en externe, en optimisant le cadre règlementaire pour en tirer profit.







CONFIGURATION STRATEGIQUE DE REDEPLOIEMENT

Dans cette configuration, la volonté d'accession sportive à l'échelon supérieur se trouve « temporairement interrompue », même si elle reste une fin en soi le plus rapide possible. L'ambition sportive reste donc l'excellence mais elle se voit limitée pour un temps donné. Le leadership apparaît comme déterminant et dépend du porteur de projet et du niveau de compétition. Il y a peu de variation dans les parties prenantes car la structure cherche à les conserver. Les relations d'échange marchand présentent une augmentation et les propositions de valeurs monétisées s'en trouvent plus importantes.

Du point de vue de la gestion, la recherche d'un objectif d'ascension impacte les ressources humaines et par conséquent les finances, même si le budget semble à la hausse. La gestion matérielle n'évolue pas significativement en raison de la perspective d'ascension. La régulation intervient en interne dans une logique élitiste et en externe, elle est vue par l'auteur comme source d'opportunité.

CONFIGURATION STRATEGIQUE DE SAUVEGARDE

A l'inverse, cette configuration présente une évolution négative du niveau de jeu et ce, sur plusieurs saisons sportive. Ainsi, l'objectif est d'arrêter cette spirale avec l'ambition de sauver la structure. Cette tendance descendante de l'aspect sportif atteste d'un soucis de leadership. Par conséquent, les parties prenantes diminuent et le club se retourne vers les parties prenantes historiques. Les relations d'échange s'orientent davantage vers l'équité.

La gestion des ressources humaines est marquée par l'absence de renouvellement et des difficultés dans l'interaction bénévole – salarié. Le retour à un équilibre budgétaire est recherché (apurement des comptes, remboursement de dettes) et la gestion matérielle visée plus bas. La gouvernance s'appuie sur les valeurs du club en interne et retourne vers une réglementation propre à l'associationnisme.







3. Formalisation de la stratégie par le projet associatif

La définition par laquelle « l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices » 156, induit la notion d'objectifs. Évidemment, cela répond à la volonté de ne pas voir la structure dépérir. Le projet associatif constitue les éléments auxquelles la structure souhaite se référer pour mesurer son efficacité. Il constitue un travail d'équipe, tenant compte des acteurs de l'organisation et doit présenter les objectifs spécifiques souhaités, un calendrier avec une date de début et de fin identifiées, ainsi que les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

Le projet associatif se définit comme « le résultat d'une réflexion collective sur ce que souhaitent réaliser les membres de l'association et sur la manière dont ils veulent le faire, compte tenu de la situation actuelle de leur structure »¹⁵⁷. D'après la même source, « il répond globalement à trois grandes questions :

- > Qui sommes-nous?
- > Vers quoi voulons-nous aller?
- ➤ Comment voulons-nous y aller? »158

Dans le guide méthodologique du projet associatif du CNDS (2009), le « projet associatif exprime les ambitions de la structure : il définit le cadre du plan de développement qui sera mis en place, en déterminant l'avenir de la discipline, au niveau local, départemental »¹⁵⁹.

Nous avons pu constater précédemment que les parties prenantes d'une association sportive employeur pouvaient être nombreux en raison des particularités du secteur. Pour limiter l'apparition de factions, résultant de la mixité des parties prenantes et potentiellement de tensions liées à la gouvernance, le projet associatif sert ainsi de support à l'adhésion de ces différentes parties prenantes. Il permet d'apporter un caractère commun de manière explicite et ainsi favoriser l'implication de tous les acteurs, quel que soit le statut au service du développement en apportant une motivation.

¹⁵⁹ Centre National pour le Développement du Sport. Guide méthodologique du projet associatif. Paris. 2009





¹⁵⁶ Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association

¹⁵⁷ Centre de ressources DLA Sport — CNOSF. Écrire son projet associatif. Fiche méthodologique. 2012

¹⁵⁸ lh idem



La nécessité pour ce type d'organisation de financer ses activités en raison du caractère social de la pratique sportive l'oblige à faire appel à des partenaires publics et privés. La formalisation du projet associatif va contribuer à appuyer les sollicitations de l'association. Ce document présente la structure, son organisation, son identité et ce sont des éléments importants à communiquer pour faire adhérer.

L'accompagnement financier des partenaires publics est réalisé par le subventionnement des structures. Le projet associatif est devenu un outil essentiel à la demande de subvention. Dans le cas des subventions du CNDS, il est devenu indispensable depuis l'intervention d'un ancien ministre des Sports : « les Associations, acteurs de l'animation sportive des territoires, appuieront leur demande de subvention sur un projet associatif global présentant leurs activités » 160.

Du côté des partenaires privés, les associations sportives peuvent permettre aux entreprises de s'associer à eux. Pour DUBOST (2010), « le projet associatif permet de positionner l'association comme porteuse d'un projet et non comme une entité uniquement gestionnaire » 161. Pour l'association, l'intérêt principal est de développer ses ressources financières, humaines et matérielles (don en numéraire, mécénat de compétences, don matériel). L'entreprise cherche quant à elle à profiter du club pour véhiculer une image positive dans le cadre d'une stratégie marketing ou d'une culture d'entreprise. L'élaboration du projet associatif et sa communication va contribuer à mobiliser des entreprises. En complément de la présentation de l'association et de son identité, elle y communique ses motivations à réaliser des actions pouvant correspondre aux valeurs et actions défendues par l'entreprise. Par exemple, certaines entreprises vont uniquement s'associer à une association sportive pour son implication dans le handisport.

¹⁶¹ **DUBOST.N**. La création de nouveaux savoirs dans une association : le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites. Management & Avenir. 2010/5. N°35. P293-306





¹⁶⁰ DOUILLER.D Courrier du Ministre des Sports au Directeur du CNDS. 14 novembre 2011.



II. Le projet associatif

Jusqu'ici nous avons vu que la démarche stratégique, très présente dans le milieu entrepreneurial, peut être transposée dans le secteur des associations sportives. Le projet associatif constitue une mise en œuvre de la démarche stratégique.

La réalisation d'un projet associatif n'est pas réellement figée en contenu, il peut varier. C'est pourquoi, selon les ressources étudiées, on peut trouver une articulation du projet allant de trois à sept ou huit points. L'idée qu'il est important de transposer est de signifier les raisons de l'association, ce pourquoi les membres s'associent.

D'une manière générale, mais aussi en corrélation avec le processus stratégique, le projet associatif est constitué d'une partie diagnostic qui va permettre dans un temps de déterminer des objectifs, constituant le plan de développement à mettre en œuvre pour les atteindre et enfin d'un aspect évaluatif, visant à contrôler la réalisation du projet. Cette partie va dresser le portrait des différents contenus d'un projet associatif dans l'idée de faire une proposition de contenus précise.







1. Diagnostic

Le diagnostic de l'association débute par un état des lieux de l'association. Cela va constituer le socle de base de la réflexion puisqu'il dresse le constat de l'association à un moment donné. L'association doit partir de ce qu'elle est pour la conception de son projet afin de rester dans un cadre réalisable. Il est important de collecter de nombreuses informations, tant sur l'association elle-même que sur son environnement.

Le diagnostic va être constitué de l'analyse des informations précédemment citées. A partir de l'interprétation de ces données, les besoins de l'association vont pouvoir être mises en avant. En effet, la définition des points forts et faibles de l'association (forces/faiblesses) réalisés à partir de l'état des lieux implique une connaissance de l'identité de la structure plus satisfaisante.

L'identité de l'association est décrite par BAYLE en quatre composantes. La finalité est entendue comme le secteur prioritaire et constitue la politique générale de l'association sportive. Son évaluation repose sur l'équilibre entre des dirigeants aux perspectives prudentes, plutôt orientés sur le plan social, et d'autres qui affichent des ambitions plus importantes centrées sur le prestige et la croissance. La culture de l'association représente les valeurs et normes de comportement. Il est important de juger si les valeurs affichées sont en adéquation avec la réalité. Ainsi, des ajustements pourront être réalisés. La <u>recette stratégique</u> se compose de l'étude du champ d'activité, c'est-à-dire la manière dont est perçue et définie l'activité, la perception des compétences de la structure et de la stratégie actuelle. Le regard des dirigeants sur la recette stratégique va permettre d'émettre un avis sur le projet associatif en cours. A partir de la synthèse de ses composants, le comité stratégique va être en mesure de dégager les points forts et faibles afin de déterminer des éventuels axes d'amélioration. Les conditions de développement et de diversification des activités peuvent également être prises en compte. Enfin le système de management évoqué par BAYLE rappelle les formes de gouvernance. Il présente un management « bureaucratique » qui s'apparente à la typologie militante par des systèmes de décision et contrôle très centralisé; un autre « synchronique » correspondant à des décisions décentralisées donc à une gouvernance de type militante ; un management « entrepreneurial – adaptatif », où un seul dirigeant assure la prise de décision, coordonne la mise en œuvre et contrôle l'ensemble, qui s'apparente à la typologie resserrée;





Les associations sportives employeurs



un dernier « négo-planificateur » qui revient à une typologie de gouvernance professionnalisée dans laquelle la planification conditionne les objectifs¹⁶².

La phase de diagnostic peut également nécessiter l'identification de ses principaux domaines d'activité stratégiques pour un approfondissement de la réflexion. Ils constituent une segmentation des activités en sous-ensemble qui ont des facteurs clés de succès (élément de l'offre qui a une valeur pour le public) semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire. Ils permettent la structuration des activités de l'association, le positionnement sportif de l'association dans l'activité et aussi d'identifier les principaux acteurs qui constituent l'environnement. Dès lors, il est possible de mesurer le niveau d'engagement et les actions réalisées dans les différents DAS dans l'idée de leur trouver des leviers de développement à partir des ressources à disposition.

Par conséquent, il faut quantifier ses compétences et ressources sur le plan financier, matériel, humaines, et étudier les perspectives d'évolution et d'optimisation de celles-ci. Cette mesure peut s'appuyer sur la méthode VRIN. L'étude interne doit également tenir compte de l'organisation de la structure au travers de l'étude de l'efficacité du système de communication, de la gouvernance, des valeurs de l'organisation¹⁶⁴.

Il semble donc primordial de connaître parfaitement l'environnement dans lequel évolue l'association sportive car ce sont ses variations, passées ou à venir qui permettront, selon SOULÉ, et al. (2015), d'ajuster la stratégie de la structure¹⁶⁵. La collecte de ces informations permettent de juger l'implantation de l'association sur le territoire. L'environnement se caractérise par un micro environnement, composé des acteurs proches voire au contact de l'organisation, et un macro environnement, caractérisé par des variables externes à priori plus éloignées, qui peuvent avoir une incidence positive ou négative sur l'organisation. L'analyse du micro et macro environnement peut se faire grâce à deux outils : le modèle des cinq forces de PORTER et la méthode PESTEL.

¹⁶⁵ **SOULÉ.B, BOUTROY.E, GUEYE.C.** *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand.* Éditions De Boeck Supérieur. 2015.





¹⁶² BAYLE.E Management stratégique des organisations sportives. Support de cours M1 MOS. Université Lyon 1

¹⁶³ lb idem

¹⁶⁴ lb idem



Le modèle de Porter permet l'analyse de l'intensité concurrentielle par la pression de cinq forces. Ce modèle représente la rivalité existante entre les associations sportives en raison du pouvoir de négociation des fournisseurs d'une part et des clients d'autre part, ainsi que les menaces de nouveaux entrants d'un côté et la menace des produits substituables de l'autre. Il est très utilisé dans le milieu marchand et présente l'avantage de pouvoir être utilisé dans le secteur associatif. L'exemple suivant montre un exemple d'application de ce modèle dans le cas d'un club de tennis.

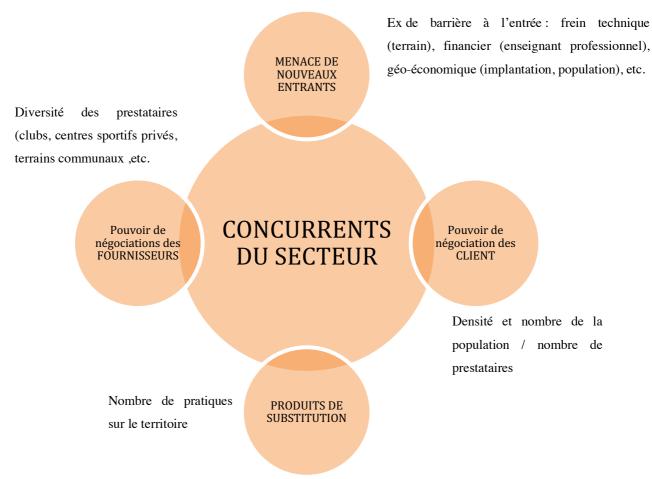


Figure 29 - La dynamique concurrentielle d'un club de tennis¹⁶⁶

La méthode PESTEL est selon SOULÉ et al. (2015) « un moyen mnémotechnique permettant de ne pas oublier une des six principales dimensions constitutives du macro-environnement »¹⁶⁷. Des exemples en lien avec le domaine d'étude sont présentées dans le tableau en page suivante.

¹⁶⁷ **SOULÉ.B, BOUTROY.E, GUEYE.C.** *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand.* Éditions De Boeck Supérieur. 2015.





¹⁶⁶ **LE PROVOST.H**. *L'analyse concurrentielle*. Support de cours. 2013.



P olitique	Stabilité politique, orientations privilégiées (exonérations de charges,		
	politiques d'emplois aidés), soutien aux associations, politique sportive		
	municipale, etc.		
Économique	« Moral des ménages », croissance, taux de change, contexte de crise, etc.		
Sociologique	Démographie, facteurs sociologiques (temps libre, dynamique des pratiques		
	sportives)		
Technologique	Évolutions technologiques, découvertes scientifiques		
Écologique	Impact environnemental des activités, sensibilité écologique, etc.		
Légal	Contraintes règlementaires (règlements sportifs, code du travail), normes,		
	etc.		

Figure 30 - Méthode PESTEL - exemples des facteurs d'influence d'une association sportive¹⁶⁸

L'ensemble des éléments de diagnostic étudiés vont permettre la synthèse dans un SWOT. Cet outil d'analyse simple, développé par des enseignants d'Harvard va représenter d'une part les éléments de diagnostic interne à l'association, avec les forces et les faiblesses, et d'autre part externe avec les opportunités et menaces. Les forces se caractérisent par les aspects positifs internes dont la structure dispose pour assurer son développement tandis que les faiblesses sont les éléments négatifs internes, également maîtrisés pour lesquels elle dispose d'une marge de progression. Les opportunités constituent les possibilités extérieures positives dont la structure peut tirer parti, alors que les menaces représentent les problèmes ou limitations extérieurs qui vont empêcher le bon développement de l'organisation. Une contextualisation interne et externe est nécessaire puisque d'après OHL et al. (2004), elle permet « d'aboutir à la performance stratégique et managériale »¹⁶⁹.

¹⁶⁹ OHL.F, TRIBOU.G. Les marchés du sport. Consommateurs et distributeurs. Éditions Colin. 2004





¹⁶⁸ Réalisé à partir du support de cours de **Mme THELU**. *Management stratégique*. & **SOULÉ.B, BOUTROY.E, GUEYE.C.** *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand*. 2015.



2. Plan de développement

Suite à la phase de diagnostic approfondi, une seconde phase va être opérée pour définir la stratégie d'une association. Elle consiste à la mise en place d'un plan d'action, appelée plan stratégique par BAYLE. Pour lui, il constitue une démarche collective qui va formaliser un compromis entre rêve et réalité¹⁷⁰.

Le travail réalisé préalablement va favoriser la définition de la finalité de l'association. En quelque sorte, elle consiste à l'objectif ultime, à la mission principale, ce en quoi l'association sportive aspire. Les associations loi 1901 disposent statutairement d'un objet social. Par conséquent, la traduction d'une finalité à partir du diagnostic s'apparente à celui-ci. Elle peut être légèrement adaptée au regard du contexte ou de la vision des porteurs de projet mais conserve généralement l'idée et l'esprit de l'objet social déclaré. Cette notion est essentielle dans la stratégie selon CHIFFLET et al. (2003) puisque « toute organisation suppose un but organisationnel (ou une mission première) qui oriente les pratiques des acteurs »¹⁷¹.

De cette définition va découler l'élaboration de la stratégie globale. Dans la lignée de la finalité, elle présente la politique générale recherchée sur la période de mise en œuvre du projet. C'est une déclinaison de l'objet social qui constitue un socle commun à toutes les actions menées pendant sa réalisation. Elle doit être distinguée dans chaque secteur. Les objectifs définis dans chaque domaine consiste pour BAYLE à « la formulation de la stratégie pour chaque domaine d'activité »¹⁷². Le guide méthodologique du projet associatif du CNDS présente que la structure du projet associatif doit présenter quatre aspects, qui pourraient être perçus comme domaines d'activités stratégiques généraux d'une association sportive.

Le premier, sportif, permet de témoigner et présenter la recherche de développement de l'activité. Ensuite, il doit mentionner un volet éducatif dans lequel sont présentés les modalités d'intervention dans le secteur scolaire et les éléments qui donnent un caractère éducatif aux actions de la structure (valeurs du sport pratique, valeurs véhiculées par la

¹⁷² BAYLE.E Management stratégique des organisations sportives. Support de cours M1 MOS. Université Lyon 1





¹⁷⁰ BAYLE.E Management stratégique des organisations sportives. Support de cours M1 MOS. Université Lyon 1

¹⁷¹ CHIFFLET.P, GASPARINI.W, JALLAT.D, PICHOT.L. L'organisation sportive. Coordonnée par GASPARINI.W. Revue EPS. 2003



structure, actions en faveur de l'éducation civique et citoyenne). Troisièmement, le projet associatif doit afficher un volet social qui vise à favoriser la pratique sportive des publics éloignés de la pratique, que ce soit pour des raisons économiques, culturelles, géographiques, physiques, ou encore sociales. Enfin, le volet économique va présenter les moyens mis en œuvre pour la réalisation du projet et les ressources humaines, financières, matérielles¹⁷³.

A partir de l'analyse rigoureuse, détaillée et réfléchie de l'association et de son environnement, le comité stratégique peut déterminer les options stratégiques souhaitables qui consiste à définir les objectifs du projet. LASSALLE (2015), s'appuyant sur les travaux de HELFER & al (2010), indique que deux approches permettront la définition des objectifs. Pour lui, l'approche normative s'appuie sur « certaines caractéristiques (structure, environnement) et obligations (coût, taux de rentabilité) et rend les objectifs hiérarchisés»¹⁷⁴. Ils sont aussi réalistes puisqu'ils résultent « d'une situation stable et pérenne » et « acceptés par les équipes, acteurs de la réussite »¹⁷⁵.

L'approche descriptive prend en compte les décisions des concurrents et les adapte à l'association. Toutefois, cette approche peut être source de tensions. HELFER & al (2016) propose un processus de formulation des objectifs en trois étapes. La première est de « respecter une logique de faisabilité » en considérant le couple objectif/ressources. Ensuite, les objectifs sont précis et s'appuient sur des critères opérationnels pour conserver l'implication de ses équipes. Enfin, ils doivent afficher un lien entre les précédents et les nouveaux pour ne pas créer de conflits, risquant d'affecter les acteurs de l'association 176.

BAYLE souligne que les objectifs stratégiques doivent présenter le niveau d'engagement dans chaque domaine de manière qualitative, éventuellement complété par de brèves données quantitatives par estimation des ressources allouées ou délais. La détermination des cibles ou publics prioritaires précise aussi ces objectifs. D'autres éléments sont susceptibles d'être évoqués tels que le positionnement par rapport à d'autres structures associatives, le développement d'activités nouvelles ou les interactions avec les différentes parties prenantes¹⁷⁷.

¹⁷⁷ BAYLE.E Management stratégique des organisations sportives. Support de cours M1 MOS. Université Lyon 1





¹⁷³ Centre National pour le Développement du Sport. Guide méthodologique du projet associatif. Paris. 2009

¹⁷⁴ LASSALLE.F. Management des organisations sportives. Les essentiels de la gestion. Éditions Management & Société. 2015

¹⁷⁵ lb idem

¹⁷⁶ **HELFER.J-P, KALIKA.M. ORSONI.J.** *Management stratégique.* 10^{ème} édition. Vuibert gestion. 2016



Une fois l'aspect analytique et décisionnel traités, l'étape suivante est la planification des actions qui rendent le projet opérationnel. Il s'agit ici, « d'agencer de manière optimale les ressources à disposition »¹⁷⁸. Le plan d'action « définit, de manière très concrète et précise, les actions à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs »¹⁷⁹. Il s'agit d'organiser les actions de manière logique pour harmoniser les objectifs et les contraintes. En effet, certaines vont être étroitement liées et nécessite un enchaînement mesuré, notamment par rapport aux ressources disponibles. La planification des actions doit être composée d'un rétro-planning afin de les structurer de manière chronologique en fixant des échéanciers.

Dès lors, l'association devra mettre le projet à exécution au travers de son plan d'action. Là, c'est la force managériale qui prend le relais. La réussite du projet ne s'obtient pas uniquement en définissant les « bonnes actions » qui contribuent au développement, elle nécessite aussi la coordination des acteurs pour la réalisation des actions. Pour les porteurs de projet et les dirigeants, il est donc essentiel d'agir dans le sens du projet associatif. Les pratiques managériales vues page 95 peuvent leur bénéficier.

¹⁷⁹ **Fédération Française de Handball**. Le guide du développeur. Le développement du handball : une question de projet.





¹⁷⁸ **SOULÉ.B, BOUTROY.E, GUEYE.C.** *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand.* Éditions De Boeck Supérieur. 2015.



3. Suivi du projet

Cette étape renvoie aux notions de contrôle et d'évaluation, souvent définies de manière très similaire. Ces actions de contrôle ou d'évaluation sont présentées comme la comparaison des objectifs attendus de l'association et des résultats obtenus. Le projet associatif ne constitue pas un outil ponctuel et strict mais est considéré comme un cycle. Il nécessite donc des modifications et adaptations.

Dans cette démarche, il est important de prendre en compte l'association elle-même mais également d'une part, de confronter les résultats aux autres associations sportives et d'autre part de réaliser une veille stratégique. Dans le premier cas, il est jugé pertinent de se comparer bien que chaque structure soit spécifique. Cela va permettre d'éclairer sur une potentielle inadéquation entre les objectifs et les moyens ou contraintes environnementales. Quant à elle, la veille vise à anticiper les évolutions à venir qui peuvent influencer le projet de la structure et ainsi permettre de l'adapter.

L'analyse du projet doit être réalisée au niveau opérationnel et au niveau stratégique. Ainsi, ce procédé d'évaluation peut intervenir pendant la mise en œuvre du projet ou bien après. Il est possible de déterminer la périodicité du contrôle lors de la rédaction du projet.

Sur l'aspect opérationnel, l'évaluation va porter sur la mesure des écarts entre les résultats observés et les objectifs opérationnels. Le processus de contrôle va permettre une vérification qui contribue à atteindre les objectifs fixés. En effet, elle sert à ajuster ou poursuivre le projet ou les objectifs au fur et à mesure du déroulement du projet.

Le contrôle stratégique intervient en fin de projet afin de dresser le bilan des changements que le projet a permis de réaliser pour le confronter à la finalité définie lors de sa conception. Sur la page suivante, BAYLE décrit le processus de contrôle stratégique comme une sorte de mise à jour du projet initial à partir du plan de développement.







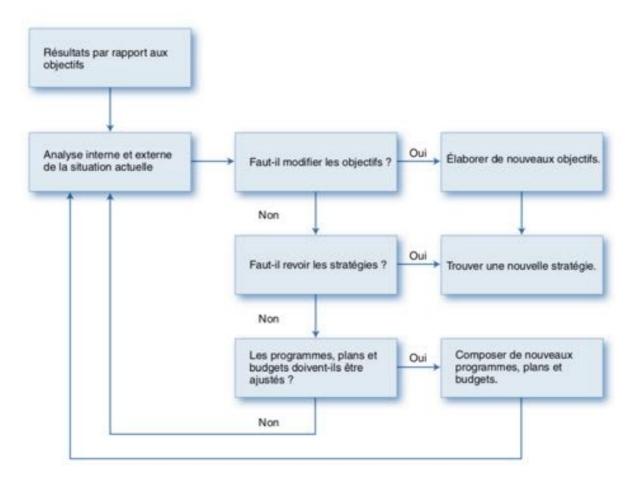


Figure 31 - Le contrôle stratégique 180

Cette démarche s'appuie sur une réflexion ayant eu lieu en amont. Le projet associatif doit établir des critères d'évaluation sur lesquels vont s'appuyer l'évaluation. A chaque action du plan sont associés des critères. Ce sont des aspects sur lesquels vont porter le jugement lors de l'évaluation. A partir de ceux-ci sont réalisés de potentiels ajustements afin de correspondre à la vision stratégique de l'association pour appuyer et légitimer les prises de décisions. Ils correspondent donc à la mesure de l'atteinte ou non des objectifs définis.

Ces critères peuvent être quantitatifs ou qualitatifs afin de mesurer de manière objective les effets des actions mis en œuvre et d'en comprendre les raisons. Ils s'appuient sur des indicateurs témoins de l'existence d'un effet.

¹⁸⁰ BAYLE.E Management stratégique des organisations sportives. Support de cours M1 MOS. Université Lyon 1





Les associations sportives employeurs



Cette évaluation pourra être réinvesti dans le projet suivant en tenant compte des éléments structurants et positifs, et permettra de pointer les faiblesses et les difficultés pour affiner les choix stratégiques. Il sera important de mettre en lien les objectifs opérationnels et les objectifs stratégiques afin de s'assurer si ceux-ci sont en adéquation.

Dans une perspective plus large, le contrôle du projet amène les dirigeants à faire des choix. L'évaluation du projet implique pour eux de mener, de manière régulière, une réflexion portant sur les enjeux de l'association sportive. Selon SOULÉ et al (2015), ces choix vont contribuer à la stabilisation ou au développement de l'association¹⁸¹.

¹⁸¹ **SOULÉ.B, BOUTROY.E, GUEYE.C.** *Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand.* Éditions De Boeck Supérieur. 2015.







III. Les orientations stratégiques favorisant le développement

La présentation d'une corrélation entre démarche stratégique et projet associatif, ainsi que le déroulé des différentes étapes de conception de ce travail étant fait, nous pouvons maintenant nous attacher à présenter certains éléments qui semblent incontournables dans la définition de la stratégie d'une association sportive employeur. En effet, en considérant l'impact du projet sur la gestion de la structure, il apparaît important d'y intégrer des mesures qui pourraient apparaître comme éloignées de ce processus, compte tenu qu'elles s'apparentent plutôt à des moyens.

Il convient de rappeler que les associations sportives se trouvent dans un contexte délicat depuis plusieurs années, caractérisé par l'addition de plusieurs facteurs. La récente crise économique a eu un impact sur les foyers pour lesquels il est devenu parfois compliqué de joindre les deux bouts. L'implication bénévole s'en ressent dans certaines associations et tend à appauvrir cette ressource humaine essentielle au fonctionnement du sport associatif. Parallèlement, l'État a amorcé progressivement un désengagement économique comme l'atteste la diminution de l'enveloppe budgétaire alloué au sport passant de 521 millions d'euros en 2017 contre 481 millions en 2018.

A l'inverse, les associations sportives, en tant qu'organisme d'intérêt général, proposent le sport de masse, le sport pour tous, tout en conservant à l'esprit la volonté de participer à l'émergence des sportifs de haut niveau de demain. Les demandes de la part des instances fédérales sont de plus en plus poussées. Il convient donc d'interroger la littérature l'évolution du modèle socio-économique dans les associations sportives et d'en tirer quelques enseignements sur les potentiels leviers.

A ce titre, nous cherchons à discuter certains éléments qui nous semblent essentiels à intégrer dans la construction du projet associatif. A partir de la présentation du modèle socio-économique des associations et ses différents leviers, nous en profiterons pour soumettre à réflexion l'hypothèse selon laquelle la professionnalisation doit être formalisée dans le projet associatif pour assurer le développement de la structure.







1. Le modèle socio-économique associatif

Le modèle socio-économique constitue l'articulation entre les ressources disponibles pour l'association pour réaliser son projet associatif et la mission sociale répondant aux besoins sociaux et l'organisation interne des moyens pour la mise en œuvre des activités¹⁸². Le rapport de KPMG (2017) présente six modèles socio-économiques selon la provenance des financements (privés ou publics) et la réponse au besoin social que l'association réalise¹⁸³. Les associations sportives s'orientent principalement vers des modèles où la réponse à un besoin social est unique (M1, M2 et M3).

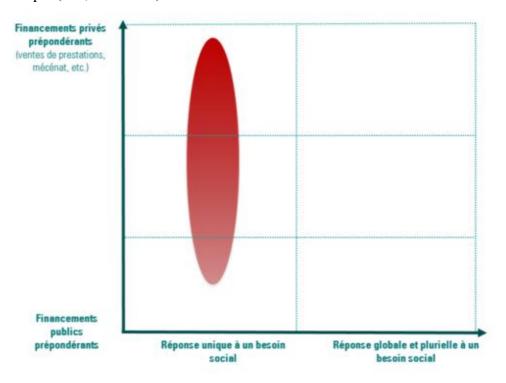


Figure 32 - Modèle socio-économique des associations sportives¹⁸⁴

Le modèle M1 est caractérisé par la « réponse unique à une besoin social et financements privés prépondérants » avec notamment des ventes de services ou de biens et des partenariats privés. L'indépendance financière vis-à-vis des pouvoirs publics de ce modèle contraint parfois les structures à orienter leurs moyens vers la recherche de financements plutôt que vers l'activité. Le professionnalisme nécessaire à celle-ci risque de diminuer l'intérêt des bénévoles en raison de la décentration de l'activité et le projet associatif peut en être atteint.

¹⁸⁴ lb idem





¹⁸² **KPMG**. Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations. Rapport commandité par UDES & Le Mouvement Associatif. 2017

¹⁸³ **lb idem**



A la différence du modèle M1, le M2 se distingue par des financements hybrides. Les associations s'appuient sur des subventions publiques mais leurs diminutions poussent à se tourner vers des financements privés (partenariats, prestations de service). On y retrouve les mêmes limites que dans le M1 à la différence que le M2, par sa relation financière avec les pouvoirs publics, a une liberté d'action plus faible.

Dans le modèle M3, les associations font principalement appel à des financements publics. Ils assurent une sécurité financière mais la pérennité de cette source de financement peut atteindre de facto la pérennité de la structure.

Les modèles M4, M5 et M6 n'étant pas caractéristiques, ils sont synthétisés dans le tableau cidessous.

Modèle socio- économique	M4	M5	M6
Besoin social	Approche globale	Approche globale et	Approche globale et
		plurielle	plurielle
Financement	Financements publics	Financements hybrides	Financements privés
Avantages	Possibilité d'alliance	Possibilité d'alliance	Possibilité d'alliance
	Diversité d'activités	Diversité d'activité	Autonomie financière
		Autonomie financière +	vis-à-vis des pouvoirs
			publics
Inconvénients	Dépendance aux	Risque de confusion entre	Risque de confusion entre
	pouvoirs publics	activités lucratives ou non	activités lucratives ou
		Équilibre projet associatif	non
		et viabilité économique	Mutation du projet
		Affaiblissement bénévole	associatif
		potentiel	Exigence de transparence
			si appel aux dons

Figure 33 - Synthèse des modèles socio-économique M4, M5 et M6188

¹⁸⁵ **KPMG**. Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations. Rapport commandité par UDES & Le Mouvement Associatif. 2017







D'après l'étude LE RAMEAU, trois leviers permettent aux associations d'influencer sur leur modèle socio-économique : les leviers économiques, les richesses humaines et les alliances¹⁸⁶. Le premier présente dans les associations une variété des sources de financements avec des financements publics, privés et des ressources issues de revenus d'activité de l'association. Ensuite, les leviers humains tiennent compte des ressources humaines de l'association qui sont présentés comme l'articulation des bénévoles, des salariés et des volontaires. Le dernier, constitue la mise en perspective avec l'environnement.

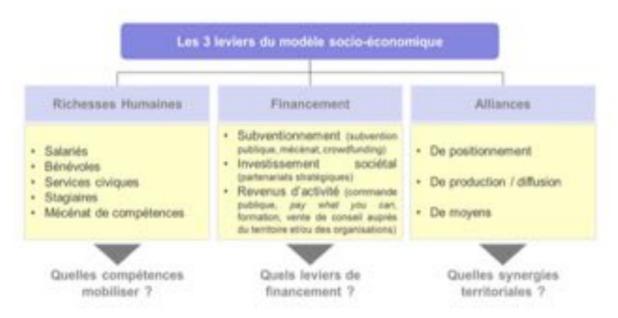


Figure 34 - Les leviers du modèle socio-économique de Le RAMEAU187

¹⁸⁷ Tiré de **LE RAMEAU**. *Modèles socio-économiques associatifs*. Journée UNHAJ sur l'économie. 2018





¹⁸⁶ **LE RAMEAU**. *Enjeux de l'ESS. Panorama et enjeux du secteur associatif.* 2016



2. Identité & valeurs au service des ressources humaines

Après avoir présenté les modèles socio-économiques associatifs, notamment ceux du secteur sport, cette partie va nous permettre de mettre en perspective les leviers humains. L'approche retenue est son articulation avec l'identité et les valeurs du projet associatif dans le but de mettre en avant le bénéfice de l'intégration des ressources humaines à la stratégie.

Bien qu'elle ait été évoquée au cours des étapes de réalisation du projet associatif, il convient de revenir sur l'intégration de l'identité et des valeurs de l'association sportive. En effet, celles-ci sont potentiellement mises à mal avec l'arrivée des professionnels. Pour DUBOST (2010), le projet associatif représente « un document formalisé qui décline les valeurs fondamentales et fondatrices de l'association » 188. Cette étape du diagnostic constitue à première vue un état des lieux, mais il semble essentiel que sa définition soit adapté à la finalité de l'organisation. L'importance du management dans la mise en œuvre des actions du projet associatif est indéniable.

Déjà, une démarche stratégique de définition du projet associatif ne peut être individuelle. La vision de ce que va devenir l'association sportive ne peut se résumer en l'expression d'un seul et unique point de vue. Elle y perdrait son bien-fondé et son impact. La définition de la stratégie d'une association sportive va donc être le fruit d'un travail collectif. Les bénéfices y sont pluriels.

Tout d'abord, le bénévole a besoin de faire partie intégrante du projet associatif. Or, l'identité d'une association sportive, qui plus est employeur, va être déterminante pour parvenir à la mobilisation des acteurs par les dirigeants. La place des bénévoles dans l'association et leurs missions au regard du projet associatif doivent être connus de tous.

Au-delà de sa pertinence pour l'analyse et les définition des objectifs, puisque l'échange permet la confrontation des idées et des avis, l'intégration des ressources humaines va déjà limiter les points de divergence lors des prises de décision.

¹⁸⁸ **DUBOST.N**. La création de nouveaux savoirs dans une association : le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites. Management & Avenir. 2010/5. N°35. P293-306





Les associations sportives employeurs



En effet, ces dernières doivent être prises en adéquation avec le projet associatif, et les acteurs n'ayant pas participé à cette démarche peuvent éventuellement y être opposés. Évidemment, il est impossible d'intégrer tout le monde dans sa réalisation. La communication du projet à tout va, en cas de désaccords, va permettre de rappeler que les décisions sont orientées en faveur de l'atteinte des objectifs.

Pour répondre au développement de la structure et par conséquent de son modèle socioéconomique, la professionnalisation apparaît comme un levier des richesses humaines. La professionnalisation des associations sportives intervient en réponse à la recherche de compétences face à des impositions importantes et la demande d'un degré d'expertise élevé. Ainsi, elle apparaît comme un moyen, une ressource parallèle au bénévolat pour répondre aux attentes et objectifs définis par le projet de l'association. Par exemple, c'est effectivement un moyen au service du développement des activités par une disponibilité plus importante, ou pour améliorer les résultats sportifs par l'augmentation en compétences.

Nous n'irons pas à l'encontre de cette idée mais en allant un peu plus loin, d'autres perspectives apparaissent. En effet, le contexte économique des associations sportives font bien souvent de la professionnalisation une difficulté. L'importance de son coût de revient, des obligations légales relatives au code du travail ou encore la nécessité qu'elle impose en termes de gestion des ressources humaines, rendent la situation plus complexe. Dès lors, on peut considérer la professionnalisation comme un objectif à part entière de l'association.

En tant que ressources, la présence de salariés apparaît comme un moyen mais celui-ci est rapidement compris comme un incontournable pour la réalisation de certains autres objectifs. Ainsi, il devient important de considérer la professionnalisation comme un objectif. Elle va nécessiter la mise en place d'actions, notamment pour assurer le financement du poste.

Or, les associations sportives n'étant la plupart du temps pas suffisamment importantes pour disposer de multiples ressources humaines salariées, la réalisation de ces actions va nécessiter l'appel à des bénévoles. Pour mobiliser ces derniers dans une logique de financement d'un emploi, il est important qu'ils soient en accord avec la volonté de professionnaliser la structure auquel cas, ils se désengageront. Il sera alors plus complexe de pérenniser les emplois de l'association.





Les associations sportives employeurs



Enfin, il faut souligner que la professionnalisation revêt un caractère social pour une association. L'emploi joue un rôle d'insertion dans la vie professionnelle. Il permet de lutter contre le chômage,







3. Les leviers de développement économique

Deux autres leviers sont évoqués dans les rapports consultés : les leviers économiques et les alliances. Historiquement, les ressources financières des associations présentent des caractéristiques à géométrie variable selon les secteurs. Globalement, 61% des associations perçoivent des subventions (47%%), commandes publiques (23%) ou financement publics (61%), en raison notamment des communes qui accompagnent les associations de la ville puisqu'elles participent à leur animation et à leur développement. Cela représente environ 24% du budget des associations ...

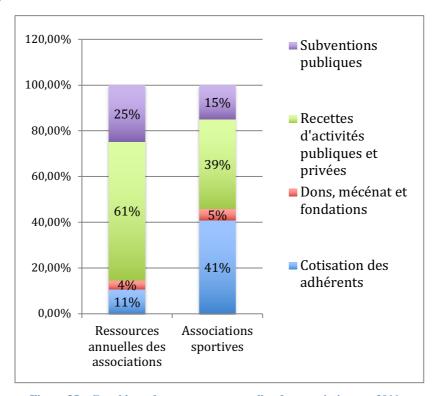


Figure 35 – Graphique des ressources annuelles des associations en 2011¹⁹⁰

Toutefois, la principale ressource des associations vient de leur activité (61% du budget cumulé). Dans les associations, les cotisations font partie intégrante de ces données puisqu'elles représentent 11% du budget cumulé des associations. Les dons, les mécénats ne représentent pas une ressource significative (seulement 4% du budget cumulé).

¹⁹⁰ lb idem





¹⁸⁹ BAZIN.C, DUROS.M, LEGRAND.F, PREVOSTAT.G, MALET.J. La France associative en mouvement. 15ème édition. 2017



Les associations sportives quant à elle ne perçoivent pas ces ressources à la même hauteur. En effet, celles-ci ont moins de recettes d'activités publiques et privées et de subventions publiques au profit des cotisations des adhérents.

Par contre, l'activité des associations sportives s'appuie sur la mise à disposition de locaux, d'équipements et de matériels par les communes, qui s'ajoutent aux subventions.

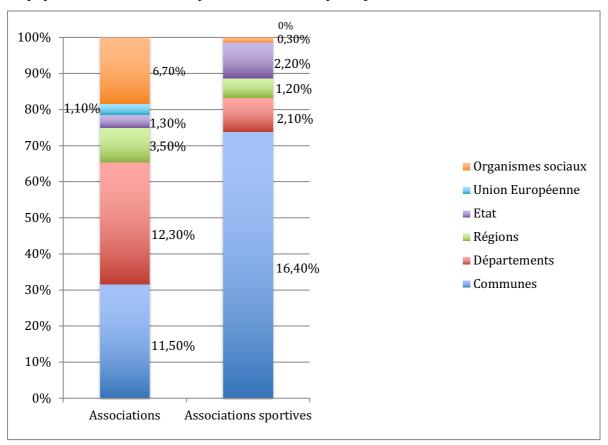


Figure 36 - Graphique des répartition des ressources publiques des associations en 2011¹⁹¹

Dans une enquête de C.PIGEASSOU (1995), 38% des associations sportives utilisent le sponsoring, et 30% les activités diverses (buvette, loto et autres manifestations) comme sources de financement, en complément des cotisations et des subventions. Les prestations de services sont également une source de financement pour 15% des associations. 192

Les leviers financiers sont représentées en page suivante d'après l'étude LE RAMEAU (2016)¹⁹³.

¹⁹³ LE RAMEAU. Enjeux de l'ESS. Panorama et enjeux du secteur associatif. 2016





¹⁹¹ BAZIN.C, DUROS.M, LEGRAND.F, PREVOSTAT.G, MALET J. La France associative en mouvement. 15ème édition. 2017

¹⁹² **PIGEASSOU.C**, *Le management du sport associatif : les enjeux du futur*, Corps et culture n°1, 1995, pp 8-9



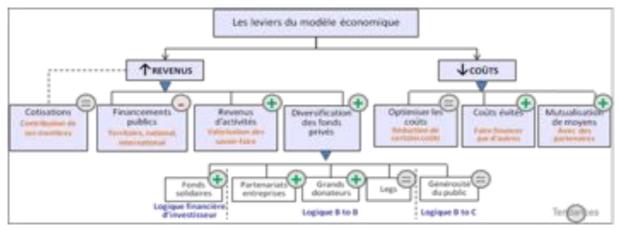


Figure 37 - Leviers du modèle économique associatif de l'étude LE RAMEAU (2016)194

L'intérêt de ce document est de représenter d'une part les leviers financiers sur lesquels une association est susceptible d'agir mais surtout il indique les tendances actuelles de ceux-ci.

L'autre levier du modèle socio-économique est la capacité à mettre en place des alliances. Dans les fondements du milieu associatif sportif, l'alliance était principalement la relation avec les pouvoirs publics. Les mutations du secteur ont ouvert la voie à l'élargissement des relations avec des organismes externes. L'étude LE RAMEAU propose quatre secteurs avec lesquels les associations peuvent animer des partenariats : pouvoirs publics, associations, entreprises et universités.

La tendance actuelle des associations sportives oriente davantage sur la formation d'alliances avec les associations et les entreprises. La relation avec les pouvoirs publics diminue mais est encore existante, alors que les alliances avec les universités sont des cas encore très rares dans le domaine. La tendance à la mutualisation atteste du poids actuel des alliances avec les autres associations. En effet, on voit de nombreux clubs fusionner ou encore mutualiser les moyens, essentiellement humains. La mutualisation des ressources humaines peut être réalisée par la constitution d'un groupement d'employeurs ou bien la mise à disposition de personnel.

Les partenariats avec les entreprises se développent considérablement, notamment en raison du déclin des pouvoirs publics dans le sport associatif. Elle s'opère le plus souvent dans le monde du sport associatif par le biais du mécénat.

¹⁹⁴ **LE RAMEAU**. *Enjeux de l'ESS. Panorama et enjeux du secteur associatif.* 2016







L'entreprise partenaire va apporter une aide financière (mécénat en numéraire), matérielle (mécénat en nature) ou en ressources humaines (mécénat de compétences).

La fine déclinaison de l'identité et des valeurs d'une association sportive joue un rôle également important pour la mise en place de ces coopérations car elle va contribuer à renforcer l'adhésion des partenaires privés. Par exemple, certaines entreprises ne tissent des relations qu'avec le secteur du handicap pour correspondre à leur culture d'entreprise.







Conclusion chapitre 3

Ce chapitre a permis de dresser le portrait de l'élaboration d'une démarche stratégique dans une association sportive. Au travers de la définition du processus stratégique, il est possible d'indiquer le projet associatif peut être élaboré dans cette même démarche stratégique. Les différentes configurations stratégiques des clubs ont ainsi pu être présentées.

Ainsi, nous avons étudié, de manière plus précise, que les guides méthodologiques de construction d'un projet associatif du mouvement sportif, les réflexions qui sont nécessaires à la définition du projet ainsi que ses éléments constitutifs et nous en avons détaillé le contenu.

La dernière partie de ce chapitre s'est appuyé à caractériser les différents modèles socioéconomiques présents dans le secteur associatif. Dans le secteur sportif, trois modèles sont couramment utilisés. Tous les trois sont centrés sur la réponse unique à un besoin social, celui de la pratique sportive et ils se différencient par leur modes de financements. Ensuite, les trois leviers du modèle socio-économique ont été évoqués, c'est-à-dire les leviers des richesses humaines, du financement et des alliances.

A partir de ces éléments, il est désormais possible d'affirmer que la formalisation d'un projet associatif est essentielle pour la structuration, le fonctionnement et le développement d'une association sportive. C'est d'ailleurs le cas de toutes les associations. Toutefois, même si des éléments semblent aller dans ce sens, cette étude ne permet pas d'affirmer que l'intégration de la professionnalisation au projet soit importante, du moins pas en tant qu'objectif. La professionnalisation constitue indéniablement une ressource au service du projet associatif mais cela en fait un moyen et non une fin en soi.







CONCLUSION

Le secteur des associations en France est très développé puisque près de la moitié de la population française font partie de la vie associative. Côté sport, environ un tiers de la population française estime faire partie d'une association. On peut alors distinguer deux types d'associations, celles dont le fonctionnement repose uniquement sur des bénévoles et celles qui emploient des salariés et sont qualifiées d'employeurs.

Ce travail contribue à apporter un éclairage sur les pratiques associatives de gestion permettant d'assurer la pérennité de la structure suite à sa professionnalisation. Pour cela, l'enquête réalisée par questionnaire auprès de trente-cinq acteurs en activité dans une association sportive employeur a permis d'appuyer la réflexion nécessaire à la conduite de ce travail. Il s'appuie aussi sur une expérience personnelle en raison d'une dizaine d'années de pratique d'une fonction de dirigeant associatif, d'une douzaine d'années de bénévolat ainsi que d'expériences professionnelles dans ce secteur.

Historiquement, les associations sportives se sont construites et organisées grâce et autour du bénévolat. Cette culture est encore bien présente mais les dernières décennies ont vu l'émergence d'une ressource humaine empruntée au secteur marchand : les professionnels. La professionnalisation intervient suite à deux processus. Les sollicitations auprès des associations sportives des adhérents et des pouvoirs publics (État, collectivités et organes déconcentrés) obligent à augmenter leur niveau de gestion. En complément, la recherche de croissance de la structure et des activités favorisent le développement des emplois salariés dans ce secteur.

Toutefois, les associations sportives présentent des éléments assez particuliers en terme de ressources, sur le plan humain mais aussi financier. En effet, elles présentent une organisation hybride caractérisée par des ressources humaines composées à la fois de bénévoles et salariés. La dichotomie entre les deux statuts apporte des spécificités. Le traitement de la cohabitation entre bénévoles et salariés aura contribué à appuyer le point de vue d'expérience selon lequel cette relation est soumise à l'apparition de tensions.







Il faut souligner que dans notre enquête, les participants ont majoritairement indiqué que les relations entre bénévoles et salariés étaient bonnes. Après avoir soumis à interrogation les actions mises en place par les structures pour assurer une bonne cohabitation, il semblerait que la mise en place de certains outils soient très pertinent pour faciliter ces relations.

Les caractéristiques des deux statuts se trouvent à première vue opposées. Pourtant, ce travail a permis de mettre en avant que les frontières entre les acteurs n'étaient pas si éloignées qu'il n'y paraît. L'héritage du bénévolat, très présent dans ce domaine, implique une logique, commune aux salariés et aux bénévoles, de don. Il en va de même pour les conditions de rémunération. D'une part, les bénévoles s'engagent, donnent de leur temps mais sollicitent bien souvent une forme de reconnaissance matérielle ou financière, par des dons ou remboursements de frais engagés. On parle de bénévoles indemnisés, malgré le fait que la définition du bénévolat implique une absence de contrepartie financière. D'autre part, les salariés agissent souvent plus que ce que le cadre de leur contrat de travail le prévoit. Toutefois, les conditions salariales dans les associations sportives ne constituent pas un avantage pour les employés. La notion de salarié bénévole prend alors un sens plus explicite.

La réflexion va plus loin puisqu'au-delà des bénévoles indemnisés et des salariés bénévoles, ce travail évoque également le cas des salariés dirigeants (salarié étant élu au conseil d'administration) ou des dirigeants salariés (élu au conseil d'administration étant rétribué pour ses fonctions). L'étude des tensions émergeante de ce brouillage permettent ainsi de confirmer l'hypothèse n°1 selon laquelle les pratiques de management doivent être adaptées aux spécificités des différents statuts.

Le second chapitre de ce travail met en avant que la gouvernance d'une association est un constituant de l'harmonisation de ces relations. Présentée comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants associatifs, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » 195 , la gouvernance d'une association sportive s'articule autour de nombreux parties prenantes et mécanismes. Le développement de la professionnalisation des associations sportives a amené l'apparition d'une nouvelle typologie qui se veut plus adaptée au statut d'employeur.

¹⁹⁵ Op cit ZOUKOUA.E-A. La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ?. 2005







Fondé sur un modèle démocratique, le secteur des associations sportives, en raison de son statut d'employeur, voit sa logique tendre vers le secteur marchand, engendrant en quelque sorte une gangrène de la structure. Celle-ci peut s'atténuer par la mise en œuvre d'une gouvernance adaptée. Cela tend à renforcer l'hypothèse n°2 selon laquelle la professionnalisation amène une modification du mode de gouvernance puisqu'une des typologies y est spécifiquement consacrée : la gouvernance professionnalisée. Toutefois, cette hypothèse ne peut pas vraiment être affirmée ou infirmée. Au vu des éléments évoqués au sujet de la gouvernance, il semblerait que celle-ci soit formellement déterminée. Par conséquent, ce n'est pas l'acquisition du statut d'employeur mais le management qui détermine la gouvernance d'une association sportive. C'est le rôle de l'équipe de dirigeants de mettre en place la stratégie de management des ressources.

La présentation des pratiques managériales en milieu associatif permet de présenter les modalités de gestion humaines développées pour garantir une bonne gouvernance dans le cas d'une association employeur. Cette partie apporte des réponses opérationnelles sur la gouvernance mais vient également appuyer l'affirmation de l'hypothèse n°1. Il est important de rappeler que l'ensemble des ressources humaines sont nécessaires au bon fonctionnement de ces structures compte tenu du besoin en compétences et des limites économiques. Les éléments présentés contribuent alors à mobiliser les ressources humaines mais surtout les fidéliser, afin d'entretenir leur motivation.

Les pratiques de gouvernance et le management dans les associations sportives employeurs sont corrélés avec le projet associatif de ces organisations. Après avoir défini ce qu'est la démarche stratégique d'une organisation, nous nous sommes attardés à présenter les différentes configurations stratégiques possibles pour une association sportive. A partir de ces éléments, nous avons mis en perspective la démarche stratégique avec l'association sportive en présentant les bénéfices de celle-ci pour la structure.

Ensuite, nous avons passé en revue de nombreuses sources afin de définir l'ensemble de la stratégie d'une association sportive dans un projet. Toute prétention gardée, cette partie visait à réaliser un outil expert de construction d'une stratégie associative au travers des constituants du diagnostic, de l'élaboration de l'identité et des objectifs, de ses déclinaisons en plan d'action et enfin, du suivi et de l'évaluation du projet.







Enfin, la dernière partie de ce travail visait à aborder les différents leviers de développement stratégique d'une association sportive, et notamment dans le cas du statut d'employeur. Après une présentation des six modèles socio-économiques des associations, les trois leviers ont été traités (richesses humaines, économiques, alliances). Une attention particulière a été portée aux leviers des richesses humaines par une mise en lien avec la notion de valeurs et d'identité de la structure.

Ce dernier chapitre a permis d'affirmer que la formalisation d'un projet associatif est essentielle pour la structuration, le fonctionnement et le développement d'une association sportive. Malgré cela, nous ne nous permettrons pas d'affirmer l'hypothèse n°3 au regard de la notion de professionnalisation qui y est évoquée. La réflexion portée sur cet aspect du projet associatif n'a pas été pleinement vérifiée. Elle s'appuie essentiellement sur un point de vue personnel en raison d'une littérature beaucoup trop maigre sur le sujet. De plus, notre enquête n'a pas permis de soulever cette question.

Il est important de souligner que cette étude contient quelques objections. Sur le plan méthodologique, des aspects apparaissent comme des facteurs limitants. Déjà, du point de vue quantitatif, notre enquête n'a permis d'obtenir les réponses que de trente-cinq acteurs. La disponibilité limitée des personnes sollicitées a réduit le nombre de réponses. L'enquête a d'ailleurs été menée auprès des acteurs qualifiés d'importants, c'est-à-dire les salariés, les présidents et les dirigeants. En sollicitant la participation de bénévoles – bien que les présidents et dirigeants interrogés ont tous le statut de bénévole – aurait permis de confronter les deux points de vue. Ensuite, sur le plan scientifique, il faut limiter la qualité de l'étude documentaire. Bien qu'elle ait permis de balayer un certain nombre d'ouvrages, elle s'est avérée être parfois très limitée. En effet, peu de ressources sont spécifiques au secteur associatif ET sportif.

Dans ce cas, cela nous a permis d'en proposer une adaptation, mais concernant les ressources scientifiques au sujet du projet associatif, elles sont quasi inexistantes. Nous nous sommes donc appuyé uniquement sur les réponses au questionnaire et l'expérience personnelle.

L'étiquette accolée au travail d'un étudiant soumet une interrogation : l'enquête aurait-elle eu plus de retours si elle avait été menée pour le compte d'un centre d'étude sur le monde associatif ou en partenariat avec l'un d'entre eux ? Du côté qualitatif, il aurait été pertinent de







pousser plus loin les retours du questionnaire en sollicitant auprès des répondants des échanges afin de réaliser des entretiens semi-directifs.

Malgré les éléments limitants de ce travail, qui pour certains d'entre eux nécessiteraient surement de continuer cette étude vers un travail de thèse, ce travail aura contribué à faire fructifier des réflexions personnelles initiales menées depuis quelques temps. Les évolutions récentes et à venir du secteur associatif et sportif vont dans les prochaines années entrainer de nouvelles mutations dans ce champ. Ce travail aura permis de constituer une base solide sur les pratiques de gestion et de management pour une entrée prochaine dans le monde professionnel, si possible dans le secteur associatif afin de pouvoir apporter une contribution compétente dans ce secteur essentiel pour le sport.







BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

BARBUSSE.B. Sport et entreprise : des logiques convergentes ? L'année sociologique 2002/2 (Vol.52).

BARREAU.G Bénévoles et professionnels : pour une bonne gouvernance des organisations sportives. La Gouvernance des Organisations Sportives. Sous la direction de BAYLE. & CHANTELAT.P. Éditions L'Harmattan. 2007

BERNARDEAU MOREAU.D. Sociologie des fédérations sportives : la professionnalisation des dirigeants bénévoles. L'Harmattan. Paris. 2004

BUCOLO.E, EYNAUD.P, HAERINGER.J. *La Gouvernance des associations en pratiques.* Le Mouvement Associatif, Choisir l'intérêt général. Décembre 2014.

BURRICAND C., GLEIZES F., Division Conditions de vie des ménages, INSEE, *Trente ans de vie associative*, INSEE Première n°1580, Janvier 2016

CHAMINADE.B. Attirer et fidéliser les bonnes compétences. La Plaine Saint-Denis. AFNOR. 2010

CHATELAIN-PONROY.S, EYNAUD.P, SPONEM.S.. La gouvernance associative : entre diversité et normalisation. Alain Burlaud. Comptabilité, Finance et Politique. De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation., ECS, 2014.

HELFER.J-P, KALIKA.M. ORSONI.J. Management stratégique. 10ème édition. Vuibert gestion. 2016

HÉLY.M, Les métamorphoses du monde associatif. Le lien social. PUF. 2009

KOENIG.G. Management stratégique. Éditions Dunod. 2004

LASSALLE.F. Management des organisations sportives. Les essentiels de la gestion. Editions Management & Société. 2015

LOIRAND.G. Les paradoxes de la « professionnalisation » des associations sportives. In Les associations entre bénévolat et logiques d'entreprise. Sous la direction PROUTEAU.L. Rennes. PUR. 2003

MAUSS.M. Essai sur le don. Année sociologique. 1923 réédité dans Sociologie et anthropologie, 12e édition « Quadrige », 2010

OHL.F, TRIBOU.G. Les marchés du sport. Consommateurs et distributeurs. Éditions Colin. 2004

ONESTA.C. Le règne des affranchis. Editions Lafont. 2014

PUJOL.L. Management du bénévolat. Ed. Vuibert, 2009

SOULÉ.B, BOUTROY.E, GUEYE.C. Les organisations sportives et leurs stratégies dans les secteurs marchand et non marchand. Éditions De Boeck Supérieur. 2015

TCHERNONOG. V, *Le paysage associatif français — mesures et évolutions*, 2ème édition. Dalloz Juris éditions, 2013

TCHERNONOG.V. Les associations en France: poids, profils et évolutions. CNRS, Centre d'économie de la Sorbonne. Novembre 2007

WINAND.M, ZINTZ.T. *Management et évaluation de la performance, un défi pour les organisations sportives.* Management & Sport. Éditions De Boeck Supérieur. 2014







REVUES

BAKKOUR.D. *Un essai de définition du concept de gouvernance.* Études et Synthèses du Laboratoire Montpelliérain d'Économie Théorique et Appliquée, n°2013-05. 2013

BAYLE.E. Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, Staps 2007/1 (n°75)

BAYLE.E. La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises. Revue Politiques et Management Public. Vol 27, n°1. Institut de Management Public. 2010

BERNARDEAU MOREAU.D, HÉLY.M. *Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982 – 2002.* Sociologies pratiques. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P) 2007

BERNARDEAU MOREAU.D. Quand la logique bénévole cède la place à la logique salariale : le cas des clubs professionnels de handball. Loisir et société, 2008

BERNARDEAU MOREAU.D, COLLINET.C. *Les éducateurs sportifs en France depuis 1945. Question sur la professionnalisation*. PUR, Des sociétés, 978-2-7535-0974-0. Mis en ligne le 30 mai 2012 sur https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00827951 (consulté le 08/07/18).

CHESSEL.M-E, NICOURD.S. *Les ressorts des modes de gestion des associations.* Entreprises et histoire 2009/3 n°56

CHIFFLET.P, GASPARINI.W, JALLAT.D, PICHOT.L. L'organisation sportive. Coordonnée par GASPARINI.W. Revue EPS. 2003

COUSINEAU.M, DAMART.S. *Le management des bénévoles, entre outils et valeurs — Une approches par les paradoxes*. Revue française de gestion 2017/1 N°262

DUBOST.N. La création de nouveaux savoirs dans une association : le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites. Management & Avenir. 2010/5. N°35. P293-306

DUSSUET.A, FLAHAULT.E. Entre professionnalisation et salarisation, quelle reconnaissance du travail dans le monde associatif? Formation emploi (en ligne). N°111. Juillet — Septembre 2010. Mis en ligne le 10 octobre 2012 sur https://formationemploi.revues.org/3091 {consulté le 08/07/18}

FALCOZ.M, WALTER.E. *Travailler dans un monde de bénévoles, contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs.* RECMA — Revue internationale de l'économie sociale n°306. Octobre 2007

FALCOZ.M, WALTER.E. *Être salarié dans un club sportif : une posture problématique*, Formation emploi [En ligne] n°108. Octobre-décembre 2009. Mis en ligne le 01 janvier 2012 sur http://formationemploi.revues.org/2067 {consulté le 30/09/2017}.

FEBVRE.M, MULLER.L. *La vie associative en 2002, 12 millions de bénévoles.* INSEE PREMIÈRE n°946, Février 2004

FLAHAULT.E, DUSSUET.A, LOISEAU.D. *Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ?* HAL Archives — ouvertes. 16 janvier 2013.

FLAHAULT.E, DUSSUET.A, LOISEAU.D. *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations,* LSO-HAM, N°28, Mai 2009

FRANÇOIS.Y. La professionnalisation des associations par les pratiques de gestion des compétences des acteurs associatifs produit-elle un processus de changement organisationnel?. Recherches en Sciences de Gestion 2015/1 (N°106). P113-133.

HÉLY.M. À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire. Sociétés contemporaines 2008/1 n° 69







HUET.J-M, SIMON.A. *Pouvoir et légitimité dans les associations.* L'expansion Management Review 2007/2 (N°125)

LOIRAND.G. (2003), *Les paradoxes de la "professionnalisation" des associations sportives* Prouteau.L (sous la dir.), in *Les associations entre bénévolat et logiques d'entreprise*, Rennes, PUR. 2003.

MEIER.O, SCHIER.G. Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?. Management & Avenir 2008/6, n°20. P179 — 198

MICHON.C, *Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer*. Communication et organisation, mis en ligne le 26 mars 2012, sur http://communicationorganisation.revues.org/1713. {consulté le 30 septembre 2016}

MULLENBACH.A. *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises*. La Revue des Sciences de Gestion 2007/1 n°223, sur https://www.cairn.info/revue-des-sciences-degestion-2007-1-page-109.htm

PIGEASSOU.C. Le management du sport associatif : les enjeux du futur, Corps et culture n°1, 1995

PROUTEAU.L, WOLFF.F-C. *Le travail bénévole : un essai de quantification et de valorisation*. Économie et statistique n°373. 2004

PROUTEAU.L, WOLFF.F-C. *Donner son temps : les bénévoles dans la vie associative.* Économie et Statistique n°372, 2004

PROUTEAU.L, WOLFF.F-C. Adhésion et dons aux associations. Permanence et évolutions entre 2002 et 2010. Économie et statistique, n°459, 2010

TCHERNONOG.V, PASQUALINI.E, TABARIÉS.M, HÉLY.M & FRETEL.A. Quels acteurs dans les associations ?: Premières données sur les dirigeants bénévoles et sur les bénéficiaires. Revue internationale de l'économie sociale n°292. 2004

SITES INTERNET

Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général (ADASI) en partenariat avec Le RAMEAN. *La Boussole stratégique d'un projet d'intérêt général*. Octobre 2016 sur https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la boussole strategique.pdf {consulté le 05/04/2018}

ARCHAMBAULT.E, TCHERNONOG.V. *Quelques repères sur les associations en France aujourd'hui*, Centre d'Économie de la Sorbonne, CNRS — Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Mars 2012 sur https://www.associatheque.fr/fr/quides/creer/etat_secteur_associatif.html {consulté le 30/04/2018}

SITE OFFICIEL DE L'ADMINISTRATION FRANÇAISE. Association reconnue d'utilité publique. 20 Février 2018 sur https://www.service-public.fr/associations/vosdroits/F1131 {consulté le 19/06/2018}

BERNARDEAU MOREAU.D. *Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels*. Sociologies (en ligne). Théories et recherches. Mis en ligne 13 mars 2018 sur http://journals.openedition.org/sociologies/6758 {consulté le 16/05/2018}

BULLETIN OFFICIEL DES FINANCES PUBLIQUES — IMPOTS. IS — Champ d'application et territorialité — Collectivités imposables — Organismes privés autres que les sociétés — Conditions d'assujettissement des organismes privés-Critères généraux d'appréciation de la non-lucrativité n° 590. 07/06/2017, sur http://bofip.impots.gouv.fr/bofip/2358-PGP.html?identifiant=BOI-IS-CHAMP-10-50-10-20-20170607 {consulté le 27/05/2018}

BULLETIN OFFICIEL DES IMPOTS. Instruction fiscale 4H-5-06 N°208 du 18 décembre 2006 sur http://archives-bofip.impots.gouv.fr/bofip-A/24392-AIDA.html {consulté le 26/07/2018}







CADIN.L, GUÉRIN.F & PIGEYRE.F. Gestion des ressources humaines. Éditions Dunod 2007 in Support de cours : Gestion des Ressources Humaines. MORENO.M. 2008 sur http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Cours_GRH.pdf {consulté le 12/08/2018}

CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES sur http://www.cnrtl.fr/definition/professionnaliser {consulté le 08/07/18}

CODE DU SPORT. Article L212 – 1 version en vigueur de 12 juillet 2018 sur

https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006167038&cidTexte=LEGITEXT000006071318 {consulté le 12/07/18}

DIRECTION DE L'INFORMATION LEGALE ET ADMINISTRATIVE (Premier ministre), Ministère chargé de la vie associative. 20/02/2018 sur https://www.associations.gouv.fr/reconnaissance-d-utilite-publique.html {consulté le 27/05/2018}

FEDERATION FRANÇAISE DE HANDBALL en collaboration avec l'Observatoire du Sport Français de l'Université de Poitiers. *Construisons ensemble le club de demain.* 2018 sur https://infogram.com/enquete-2018-1h984wpxmedz2p3 (consulté le 13/06/2018)

HÉLY.M. *Quelle professionnalisation pour le monde associatif*. Propos recueillis par LOCHARD.Y, TRENTA.A, VEZINAT.N dans laviedesidées.fr. 25 novembre 2011

Institut Nationale de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire, *Le poids économique du sport*, Éditions 2017 sur http://www.injep.fr/article/le-poids-economique-du-sport-edition-2017-11631.html {consulté le 30/04/2018}

INSEP & Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports. Les chiffres-clés du sport. Mars 2017.

LE PARISIEN. *Omar Sy aux Bleus : « Vous êtes l'unité, la diversité, l'espoir, l'ambition, la jeunesse* . 14 juillet 2018 sur http://www.leparisien.fr/sports/football/coupe-du-monde/omar-sy-aux-bleus-vous-etes-porteurs-de-beaucoup-de-symboles-14-07-2018-7820589.php {consulté le 16/07/2018}

Recensement réalisé par la Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques (MEOS — INJEP) auprès des fédérations sportives agréées par le Ministère des Sports, *Tableaux statistiques relatifs au recensement des licences sportives de 2016*, 2017 sur http://www.injep.fr/article/tableaux-statistiques-relatifs-au-recensement-des-licences-sportives-de-2016-11533.html {consulté le 30/04/2018}

MARTIN PFISTER.S. Comment gérer avec succès votre organisation sociale ou culturelle! Guide pratique de management en 87 conseils. Booster Bridge. 2015 sur https://www.esm.ch/fr/actualites/news-esm.php?did=158 {consulté le 12/08/2018}

UGHETTO.P, COMBES.M-C. *Entre les valeurs associatives et la professionnalisation : le travail, un chaînon manquant* Socio-logos [En ligne], 5 | 2010, mis en ligne le 08 juin 2010 sur https://journals.openedition.org/socio-logos/2462. {consulté le 08/07/2018}

SENAT. Compte rendu intégral des débats de la séance du 19 juillet 2018 sur https://www.senat.fr/seances/s201807/s20180719/s20180719/s20180719/s20180719008.html {consulté le 28/07/2018}

ZOUKOUA.E-A. *La gouvernance des associations : quels acteurs, quels mécanismes ?* Comptabilité et Connaissances. Mai 2005, France. Sur https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581302







AUTRES

Divers:

Centre de ressources DLA Sport — CNOSF. Écrire son projet associatif. Fiche méthodologique. 2012
Centre National pour le Développement du Sport CNDS. Guide méthodologique du projet associatif. Paris. 2009
DOUILLER.D Courrier du Ministre des Sports au Directeur du CNDS. 14 novembre 2011
Fédération Française de Handball. Le guide du développeur. Le développement du handball : une question de projet.

Enquêtes :

BAZIN.C, MALET.J. La France bénévole. 14ème édition. Recherches & Solidarités, Juin 2017

BAZIN.C, DUROS.M, LEGRAND.F, PREVOSTAT.G, MALET.J. *La France associative en mouvement*, 15ème édition, Recherches & Solidarités Septembre 2017

ENQUETE DU CNAM — **CPCA**, 2010. In RNMA, rapport des rencontres de Strasbourg, Décembre 2011.

ENQUETE CNRS — Matisse — Centre d'économie de la Sorbonne auprès des associations — 2005/2006

EYNAUD.P, CHATELAIN-PONROY.S, SPONEM.S. *La gouvernance des associations. Synthèse des résultats de l'enquête quantitative CPCA/CNAM.* Conférence Permanente des Coordinations Associatives, La Voix du Mouvement Associatif. Mai 2012.

KPMG. Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socioéconomiques des associations. Rapport commandité par UDES & Le Mouvement Associatif. 2017

LE RAMEAU. Enjeux de l'ESS. Panorama et enjeux du secteur associatif. 2016

LE RAMEAU. Modèles socio-économiques associatifs. Journée UNHAJ sur l'économie. 2018

MALET.J, BAZIN.C, Le sport en France : repères, chiffres clefs et parole d'acteurs. ACOSS — URSAAF — Traitement Recherches & Solidarités

Ministères chargés des affaires sociales et de la santé, *Enquête sur la vie associative en France en 2010*, Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques (DREES), Institut BVA.

THIERRY.D, MALET.J, BAZIN.C. Enquête: évolution de l'engagement bénévole associatif en France de 2010 à 2016, d'après le sondage IFOP, Mars 2016

Textes de loi:

ARTICLE L 121 — 2 du Code Pénal du 1^{er} Mars 1994, version en vigueur au 31 Décembre 2005 **LOI DU 1**^{ER} **JUILLET 1901**

RECENSEMENT REALISE PAR LA MISSION DES ÉTUDES, DE L'OBSERVATION ET DES STATISTIQUES (MEOS — INJEP) auprès des fédérations sportives agréées par le Ministère des Sports, *Tableaux statistiques relatifs au recensement des licences sportives de 2016*, 2017

MINISTERE DES SPORTS, Projet de loi de finances 2018







Rapports:

DANSAC.C. Gouvernance des associations et motivation des bénévoles. Rapport de recherche LRPMip. IUT de Figeac, Université Toulouse 2 le Mirail. 2013

DUSSET.A, FLAHAULT.E, LOISEAU.D. *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*. Rapport final, Programme de recherche-développement, 2007

FLAHAULT.E, DUSSUET.A, LOISEAU.D. *Bénévolat et salariat : quelle coexistence dans les associations ?* HAL Archives — ouvertes, 16 janvier 2013

Préfecture du Calvados. *Guide pratique de l'association du Calvados*. 11ème édition. Fal Editions. 2016

Fédération Française de Handball. Le guide du manager : gérer les ressources humaines bénévoles et salariées de son association pour mieux se développer.

Documents universitaires :

BAYLE.E. *Management et performance des organisations à but non lucratif : le cas des fédérations sportives nationales.* Thèse de doctorat en Gestion sous la direction de MATHÉ.J-C. 1999.

BAYLE.E. Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, Staps 2007/1 (n°75), p59-81.

BAYLE.E. Management stratégique des organisations sportives. Support de cours. M1 MOS Université Lyon 1. Sur http://pierre.jeandenand.free.fr/Cours/Strat%E9gie.pdf {consulté le 02/03/2018}

CHIARELLO.S. Amélioration de la gestion stratégique des ressources humaines dans le football québecquois. Thèse présentée à l'Université du Québec à Trois-Rivières. 2015.

LEGRAND.C. *Dynamique stratégique des organisations sportives et modes de régulation.* Conservatoire national des arts et métiers CNAM. 2010

LE PROVOST.H. L'analyse concurrentielle. Support de cours. 2013.

THELU.M. Management stratégique. Support de cours. E2SE CAEN







TABLE DES FIGURES

Figure 1 – Graphique de répartition des associations selon leur budget	12
Figure 2 - Représentation graphique de l'âge des répondants	21
Figure 3 - Répartition du statut des répondants selon le sexe	21
Figure 4 - Fonctions assurées par les répondants	22
Figure 5 - Répartition du sexe des répondants selon les fonctions effectuées	22
Figure 6 - Sport proposé par les structures	23
Figure 7 - Nombre d'association proposant d'autres formes de pratiques que la com	pétition23
Figure 8 - Tableau de classement d'ancienneté des structures	23
Figure 9 - Nombre de salarié selon l'ancienneté de la structure	24
Figure 10 - Nombre de licenciés des structures répondantes par sport	24
Figure 11 - Répartition des structures interrogées par tranche de budget	25
Figure 12 - Répartition des activités selon le budget des structures	25
Figure 13 - Projets évoqués par les associations sportives	26
Figure 14 – Tableau d'évolution du nombre de bénévoles occasionnels et régulier	s de 2010 à
2016	33
Figure 15 - Règles à respecter pour conserver une gestion désintéressée	40
Figure 16 – Tableau des principaux repères dans le secteur associatif sportif	47
Figure 17 – Tableau de répartition des contrats dans les associations sportives de 2	004 à 2012
	51
Figure 18 - Tableau d'exemples de reproches entre bénévoles et salariés	57
	61
Figure 19 - Représentation des statuts d'une association sportive	61
Figure 20 - Typologie des mécanismes de gouvernance des association de MEIER	& SCHIER
(2008)	78
Figure 21 - Les différentes hiérarchies associatives	
Figure 22 - Les six composantes de la communication interne de Michon (1994)	99
Figure 23 - Modèle de GRH de Chelladurai (2006), traduit et adapté par CHIAREI	LLO (2015)
	103
Figure 24 - Modèle de GRH dans les organisations sportives de Doherty (1998)), traduit et
adapté par CHIARELLO (2015)	103







Figure 25 - Représentation schématique du management des bénévoles d'après PUJOL (2009)
104
Figure 26 - Représentation de la démarche stratégique d'une association sportive117
Figure 27 - Les rôles de la gouvernance et du management au cours de la démarche
stratégique de l'ADASI118
Figure 28 - Les composantes du management stratégique de Johnson et al. (2005)119
Figure 29 - La dynamique concurrentielle d'un club de tennis128
Figure 30 - Méthode PESTEL - exemples des facteurs d'influence d'une association sportive
129
Figure 31 - Le contrôle stratégique134
Figure 32 - Modèle socio-économique des associations sportives
Figure 33 - Synthèse des modèles socio-économique M4, M5 et M6138
Figure 34 - Les leviers du modèle socio-économique de Le RAMEAU139
Figure 36 – Graphique des ressources annuelles des associations en 2011143
Figure 37 – Graphique des répartition des ressources publiques des associations en 2011144
Figure 35 - Leviers du modèle économique associatif de l'étude LE RAMEAU (2016)145
Figure 38 - Représentation graphique de l'analyse SWOT sur le plan structurel172
Figure 39 - Représentation graphique de l'analyse SWOT sur le plan sportif173







TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 – PRESENTATION ET DIAGNOSTIC D'UN ASSOCIATION SPORTIVE	162
ANNEXE 2 – ANALYSE SWOT DETAILLEE	174
ANNEXE 3 – QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION DE LA STRUCTURE	180
ANNEXE 4 – QUESTIONNAIRE COMPLET DE L'ETUDE	182







ANNEXE 1 - PRESENTATION ET DIAGNOSTIC D'UN ASSOCIATION SPORTIVE

PRESENTATION

PRESENTATION GENERALE

Le Courseulles Handball Club est une association loi 1901, dont la publication au Journal Officiel s'est faite le 2 juillet 1980, après deux années de construction suite à sa séparation du Réveil Club Saint Germain Courseulles (association sportive omnisport à l'époque, aujourd'hui essentiellement pour la pratique du football). Elle a pour



objet « la pratique des activités physiques et sportives et en particulier du Handball ».

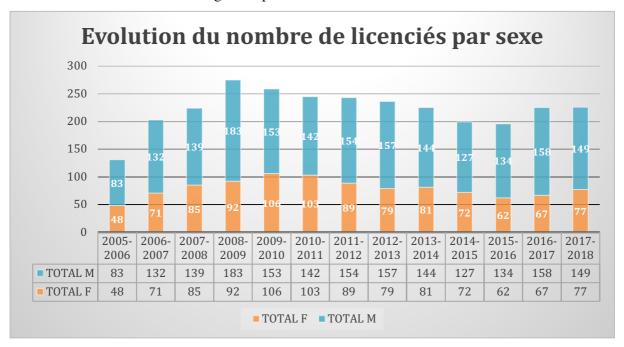


Le club compte près de 230 licenciés répartis en 5 collectifs adultes, 7 jeunes ainsi qu'une Ecole de Handball (Moins de 9 ans) et une section BabyHand (Moins de 6 ans). Fort de sa mixité, le CHBC compte un tiers de licences féminines. Ce qui en fait une des associations principales de la commune et la plus importante en termes sportifs.





Le nombre de licenciés au CHBC présence une tendance d'évolution positive sur les dernières années. Toutefois, il semble stagner depuis deux saisons.









Le club se positionne comme second club du Calvados masculins sur le plan sportif, derrière les professionnels du Caen Handball. En effet, l'équipe fanion joue les premiers rôles dans le championnat Pré Nationale (plus haut niveau régional) depuis 2015 – 2016.

La saison 2017 – 2018 a également été marquée par un beau parcours pour séniors masculins puisqu'ils ont atteint les 8 de finale de Coupe de France Régionale.



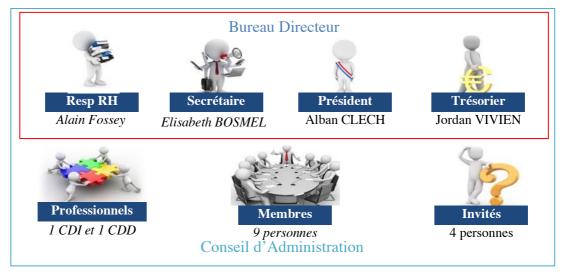
Le secteur féminin est actuellement en reconstruction en Excellence Régionale qui nous permet de présager un avenir intéressant pour nos féminines avec l'ambition de retrouver le plus haut niveau régional d'ici quelques années.

La formation chez les collectifs jeunes est bien en place avec un collectif dans presque toutes les catégories d'âge. Certaines générations affichent un beau potentiel qui nous permettra sans aucun doute de retrouver des niveaux de jeu régionaux pour continuer à renouveler nos équipes séniores.

LE CHBC AUJOURD'HUI

Organisation

Statutairement, le Courseulles Handball Club est dirigé par un Conseil d'Administration constitué de 15 membres élus lors de l'Assemblée Générale. Annuellement, un Bureau Directeur, composé d'un Président, un Trésorier et un Secrétaire, est nommé. Aujourd'hui, l'organigramme se présente de la manière suivante :







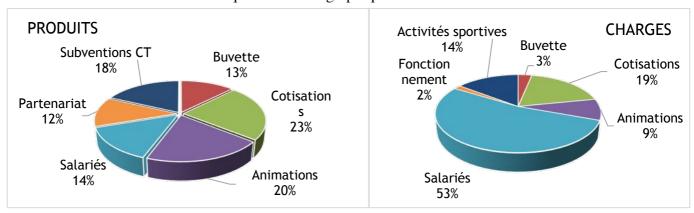


Bien que la volonté ait été affichée depuis plusieurs saisons de disposer de 5 commissions distinctes et autonomes, c'est en réalité le Conseil d'Administration qui pilote l'ensemble des commissions.

Seuls le partenariat et la buvette sont actifs et autonomes. Côté animation, cette commission se résume à l'organisation de la Foire Aux Greniers et du loto principalement par un dirigeant, accompagné par d'autres car ce sont deux sources de financements indispensables. L'aspect technique se restreint au côté sportif (organisation des rencontres, prise en charge des séances et suivi des résultats) grâce à l'éducatrice sportive et aux bénévoles mais il n'y a pas de réelle réflexion sur le plan technique.

Moyens humains et financiers

Le budget du club avoisine les 100 k€ parmi lesquels les sources de financements sont relativement variés comme l'indiquent les deux graphiques suivants



La situation financière est complexe malgré tout car les rentrées ne sont pas régulières (les périodes variant même d'une saison sur l'autre, notamment en fonction des animations). A l'inverse, des frais fixes importants sont à prévoir chaque mois.

L'absence de suivi régulier et surtout d'anticipation, avec notamment des prises de décisions économiques peu ou mal mesurées ont fortement impacté la sécurité financière du club, qui aujourd'hui fonctionne en flux tendu et n'a plus la capacité de mettre chaque saison une somme d'argent qui permette d'assurer une partie de financement des emplois. Certains modes de fonctionnement ou « manque de sérieux » impactent également les comptes (par exemple, depuis plusieurs saisons, plusieurs milliers d'euros de cotisations ne sont pas







encaissés, ou encore certains frais de bénévolat sont déduits du règlement de cotisations, impactant ainsi notre trésorerie).

Sur le plan humain, le club dispose de plus d'une cinquantaine de personnes qui assurent le fonctionnement du club dont une quinzaine de dirigeants bénévoles. Les techniciens sont une dizaine en compléments de ceux siégeant au Conseil d'Administration dont 3 diplômés FFHB permettant de couvrir nos obligations techniques.

Le club dispose également depuis 2012 d'une éducatrice sportive en CDI permettant d'assurer une partie des séances d'entrainement la semaine, d'intervenir en milieu scolaire et de gérer l'ensemble de l'organisation des compétitions.

En complément, une dizaine de bénévoles réguliers œuvrent de manière hebdomadaire pour le fonctionnement courant de l'association et une vingtaine, jeunes ou moins jeunes joueurs, parents, ou personnes extérieures, viennent apporter une aide ponctuelle lors de manifestations.

Analyse de fonctionnement

Le dernier projet associatif 2015/2018, porté par un nouveau président, a marqué l'évolution avec le précédent en affichant des ambitions plus importantes, tant sportivement avec une montée en Nationale 3 qu'extra sportivement. Il est important de mesurer si les objectifs ne sont pas trop importants à un moment où les tensions battent leur plein.

Au vu des résultats sportifs, élément central du projet, il semblerait que ce ne soit pas un projet trop ambitieux. L'équipe A Masculine joue depuis 3 saisons consécutives les premiers rôles en Pré Nationale (3 ex æquo en saison 2015/2016, 2 en 2016/2017 et à nouveau 3 en 2017/2018). Les deux dernières saisons, de nombreuses personnes extérieures ont été sollicité pour répondre à nos objectifs marquant ainsi un changement puisque par le passé, la formation club étaient privilégiée. Toutefois, le renouvellement des équipes séniors par des joueurs du club semblait limité compte tenu de l'arrêt de la pratique ou des orientations postbac à l'arrivée en séniors.

Ainsi, tout laisse à penser que l'objectif n'est pas un souci en soi mais que les moyens pour y parvenir changent la donne. Un tel projet nécessite une réelle réflexion qui permette des choix stratégiques adéquats aux capacités de la structure, mais aussi à la volonté de ses acteurs.







« Gagner, oui, mais pour quoi faire?

La performance ne valait que par le chemin emprunté pour y parvenir »

C.ONESTA

Il nécessite également un mode de fonctionnement plus rigoureux, moins amateur ainsi qu'une réelle cohésion sportive, et associative pour les porteurs de projet. Or ce changement de cap a créé d'importantes difficultés relationnelles nées d'une crise identitaire et d'une inadéquation ou incapacité des dirigeants à exercer leur mission. Ainsi, le conseil d'administration s'est dirigé vers une gouvernance à tendance vertical. Les orientations sont devenues inadéquates aux aspirations de certains acteurs.

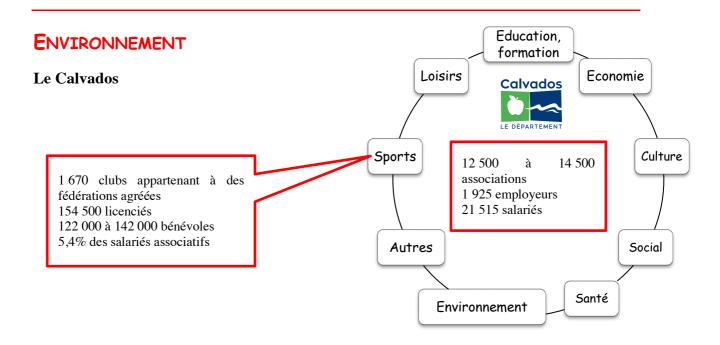
La saison 2016/2017 a marqué le début d'un renouvellement de dirigeants et laissait présager un changement en faveur du développement du club. Faute de temps, de désintéressement, de manque de responsabilisation, certains dirigeants élus, porteurs du projet 2015/2018 ont mis un terme à leur investissement en fin de saison.







DIAGNOSTIC



Courseulles sur mer



La commune de Courseulles sur mer compte plus de 4.000 habitants dont 62,5% sont âgés de plus de 45 ans (près de 45% âgés de plus de 60 ans). Les moins de 30 ans représentent environ un quart de la population.

Elle compte 89 associations dont 20 sont des clubs affiliés à une fédération agréée. Le Courseulles Handball Club se place à la tête des associations de sports collectifs de la commune devant le football du Réveil Saint Germain Courseullais (RSGC) en termes de niveau de jeu et de nombre de licenciés.







Tous sports confondus, le CHBC est la 3^{eme} association sportive derrière l'Office Courseullais des Sports (OCS) et devant le RSG Courseullais (Football). L'Office Municipal d'Animation Culturelles (OMAC), présentant des activités physiques, notamment artistiques, se place en tête des associations Courseullaise.

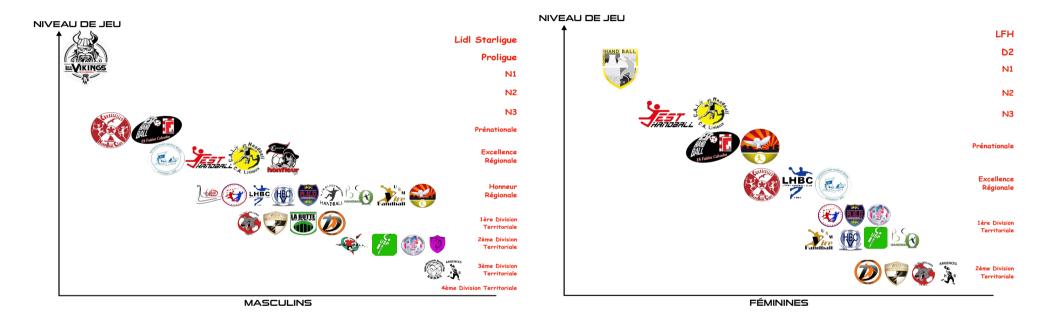
Au total, la commune accompagne les associations avec une enveloppe de presque 267 k€ de subventions aux associations dont quasiment 200 k€ uniquement pour les associations sportives.





Handball





10 clubs sont géographiquement proches du Courseulles Handball Club. Parmi eux, le Caen Handball et le Club Laïque Colombellois Handball constituent l'élite du département, respectivement dans les secteurs masculins et féminins et sont unisexes.

5 clubs sont de petites structures en termes de licenciés: La Butte Handball, Handball Hérouville, Douvres Handball, Entente Sportive Carpiquet, Union Sportive Municipale Blainvillaise Handball. Ainsi, seuls 3 clubs s'apparentent au CHBC: l'Entente Port Bayeux Bessin, le Handball Caen Venoix et l'ASL Chemin Vert avec plus de 200 licenciés, masculins et féminins.

Infrastructures

La commune met à disposition du club un de ses deux gymnases. Situé à côté des écoles élémentaire et maternelle, le gymnase des Brèques est équipé d'un terrain multisports (Handball 38 m x 18m et mini hand, tennis, volley, basketball et mini basket, badminton), de quatre vestiaires, un vestiaire arbitre et un local à matériel. Sa capacité d'accueil de public est d'environ 300 personnes. Une salle annexe est également équipée pour la pratique de la gymnastique.



L'utilisation de cet équipement est partagée entre les scolaires (collège, écoles élémentaire et maternelle), l'Office Courseullais des Sports (uniquement sur la salle de gymnastique), les pompiers de Courseulles (uniquement le dimanche matin) et le CHBC. Son accès est assuré par le personnel municipal.

Nous disposons des créneaux suivants :

- Lundi, mardi, jeudi et vendredi de 16h45 à 22h
- Mercredi de 16h30 à 22h
- Samedi de 10h à 23h
- Dimanche de 10h à 18h

Malgré que nous disposions de la quasi exclusivité d'accès au gymnase, cela ne suffit pas à permettre à tous les collectifs de disposer de deux créneaux d'entrainement d'1h30 minimum. De plus, la dimension du terrain de Handball (38m x 18m) ne permet pas de s'entrainer dans des conditions optimales, puisqu'aujourd'hui la majorité des infrastructures sont équipées avec un terrain « officiel » d'une dimension de 40m x 20m.





ANALYSE DE LA DEMANDE

Le document de synthèse de l'enquête de satisfaction se trouve en annexe 3 page 180







ANALYSE SWOT

L'analyse SWOT (Strengh, Weakness, Opportunity & Threat) est un outil d'analyse simple développé par des enseignants d'Harvard. Il présente un diagnostic interne de la structure, avec les forces et faiblesses, et externe, avec les opportunités et menaces, qui constituent l'environnement concurrentiel.

- ♦ Forces : aspects positifs internes dont le club dispose pour assurer son développement
- ◆ Faiblesses : éléments négatifs internes, également maitrisés par l'organisation pour lesquels elle dispose d'une marge de progression
- ♦ Opportunités : possibilités extérieurs positives dont la structure peut tirer parti
- ◆ Menaces : problèmes ou limitations extérieures qui vont empêcher le bon développement de l'organisation

Pour plus de lisibilité, l'analyse SWOT a été divisée en deux aspects : sportif et structurel.

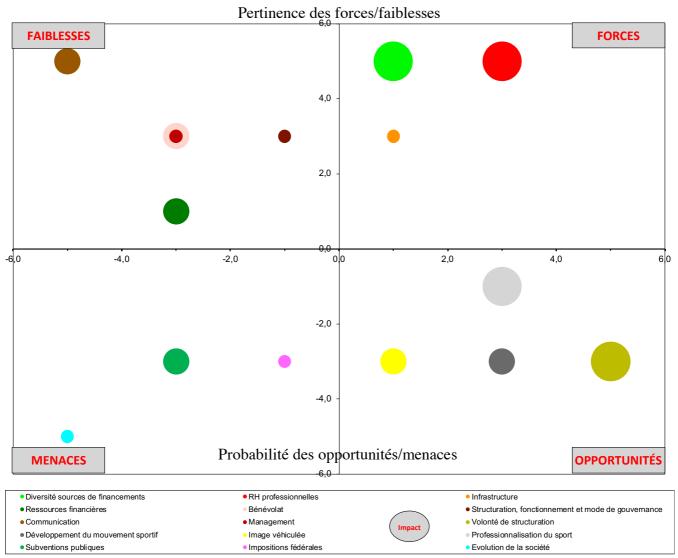


Figure 38 - Représentation graphique de l'analyse SWOT sur le plan structurel

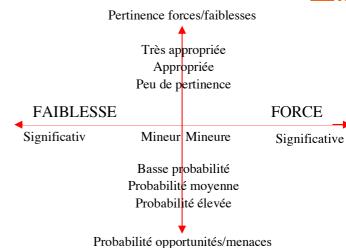






L'axe des abscisses (horizontal) mesure l'importance des différents thèmes et l'axe des ordonnées (vertical) détermine la pertinence des forces ou des faiblesses sur la partie positive de l'axe, et la probabilité des menaces/opportunités selon l'échelle suivante :

Pour finir, plus la bulle est grosse, plus l'impact de ce levier est important.



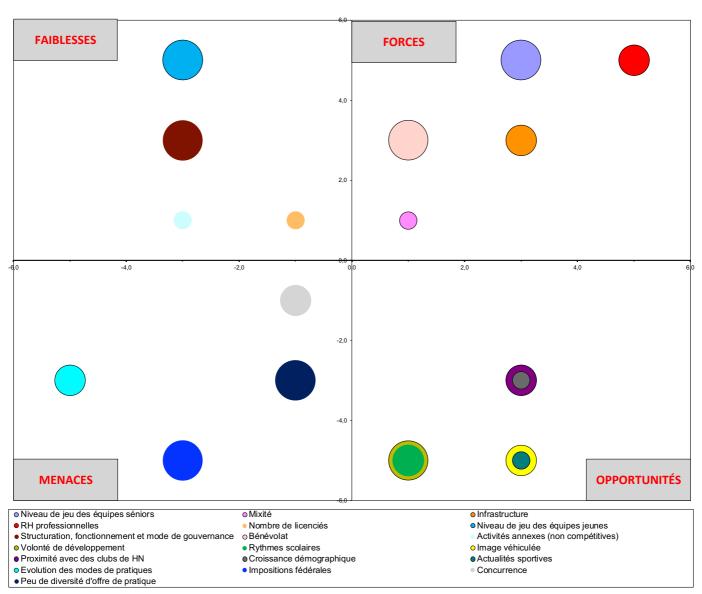


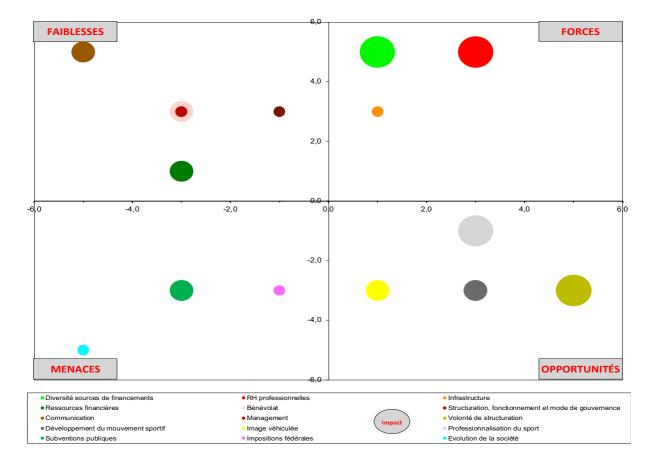
Figure 39 - Représentation graphique de l'analyse SWOT sur le plan sportif











FORCES & FAIBLESSES STRUCTURELLES

- La présence de **professionnels** dans la structure peut permettre son développement, pas uniquement en termes de compétences puisque il existe également des bénévoles compétents mais surtout car cela permet d'élever le niveau de gestion. Toutefois, la **structuration actuelle du club, son fonctionnement et mode de gouvernance**, associés aux **pratiques managériales** actuelles, ne permettent pas d'exploiter complètement ces ressources humaines. De plus, un des emplois n'est pas pérennisé.
- Les ressources humaines **bénévoles** sont présentées ici comme une faiblesse. En conservant bien à l'esprit que cette analyse est réalisée dans la perspective du développement du club, les compétences des bénévoles sont limitantes, bien que le vivier de bénévoles soit important, et qu'il existe des bénévoles compétents.
- La **communication** (interne à la structure) représente une faiblesse significative car elle impacte directement le management et la structuration du club.







- L'aspect **financier** est à la fois une faiblesse car le budget actuel ne permet pas de développer la structure, et une force car la **variété des sources de financement** permet d'assurer une capacité d'autofinancement importante en ne reposant pas uniquement sur une source de financement principal.
- Le club a la chance d'avoir à disposition l'ensemble des **locaux** nécessaires à son fonctionnement, même s'il devenait plus important. En effet, il dispose de bureau pour les salariés, d'un lieu de vie (club house) et d'un gymnase dans lequel il dispose de la quasi exclusivité. Les relations avec le personnel de la commune sont bonnes et permettent une flexibilité.

OPPORTUNITÉS & MENACES STRUCTURELLES

- Principale opportunité, une majorité de dirigeants actuels souhaitent **développer le club** sur le plan structurel. C'est un élément sur lequel la structure va pouvoir s'appuyer pour en faire des personnes ressources.
- L'image que le club véhicule est jusqu'aujourd'hui positive. C'est un élément non négligeable pour le développement du club, car elle peut offrir la possibilité de surfer sur un sentiment d'appartenance des personnes et devenir ainsi une véritable ressource.
- Les perspectives en faveur du développement du mouvement sportif, au travers de la professionnalisation du sport et de ses acteurs peuvent permettre d'accompagner de nouvelles perspectives de développement pour le club. Toutefois, il sera primordial de conserver un financement propre à la structure et pérenne au regard des diminutions des enveloppes budgétaires allouées au sport de la part de l'État. Les collectivités souhaitent inscrire le sport dans la politique de la ville mais sont contraintes de diminuer leurs subventions en raison de la baisse des enveloppes budgétaires allouées au sport. Ainsi, il réside une réelle difficulté dans la recherche de financements pérennes.
- De plus, le secteur sportif et associatif fait face à un contexte relativement complexe. Pour commencer, l'évolution de la société actuelle engendre une augmentation voire une mutation des exigences des publics. On peut aujourd'hui rencontrer de plus en plus d'individus consommateurs de leur pratique. Aussi, ils ont le désir d'avoir des conditions de







pratique optimales (structure, matériel, encadrement, etc.), ce qui implique une gestion de plus en plus rigoureuse, laissant ainsi une marge d'erreur moins importante.

Les bénévoles semblent être toujours présents dans les structures mais c'est un sujet qu'il ne faut pas négliger, notamment lorsqu'on observe l'investissement des dernières générations.

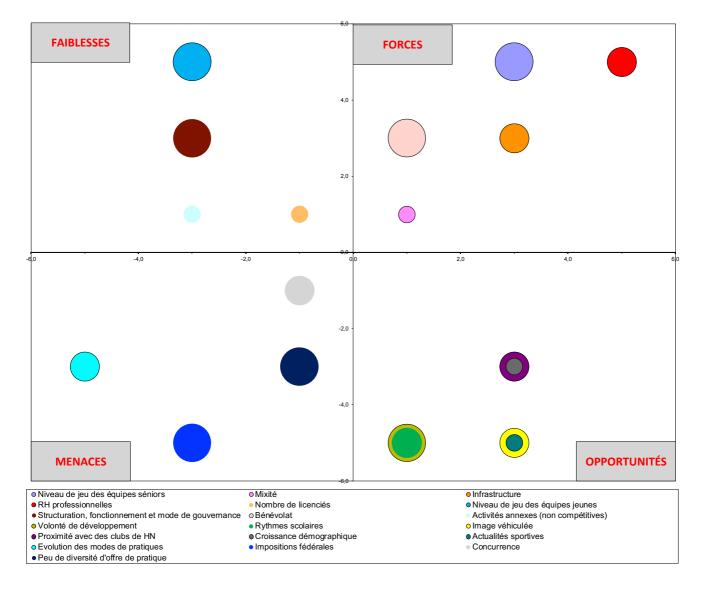
Certains facteurs de société (le stress, la volonté de conserver son temps libre pour des activités sans contraintes, le faible pouvoir d'achat, etc) ne jouent pas en faveur de l'implication d'acteurs bénévoles.

Les **impositions fédérales** (qui rappelons-le tendent plutôt à pousser les clubs à se structurer) peuvent vite devenir insurmontable pour un club. Nous verrons plus bas qu'elles sont essentiellement sportives mais avec un impact financier non négligeable. A l'avenir, les impositions, jusqu'alors techniques, sont susceptibles d'évoluer vers des obligations structurelles, afin de garantir le bon fonctionnement et la qualité de l'offre et des conditions de pratiques.









FORCES & FAIBLESSES SPORTIVES

- Le **niveau de jeu** présente un double côté positif, par le niveau de jeu intéressant des **séniors** tant en **masculins** qu'en **féminin** (SM A & B, SFA), mais également un aspect négatif puisque aucun collectif **jeune**s n'évolue en championnat régional. Cela limite considérablement les perspectives de renouvellement des effectifs séniors.
- Les **ressources humaines bénévoles**, encore très impliquée et volontaire, éprouvent parfois des difficultés notamment en terme de technicité. Bien que les **RH professionnelles** permettent de masquer légèrement cette faiblesse, le club ne dispose pas de la **structuration et du fonctionnement** (sur le versant sportif) pour rendre possible l'élévation des niveaux de jeu.







- Le **nombre de licenciés,** certes élevé, ne permet pas de répondre à la fois à la demande des adhérents et au développement du club car le club ne dispose pas de suffisamment de joueurs ou joueuses pour proposer des niveaux de jeu différents.
- L'infrastructure est à proprement parler une force, dans la mesure où nous disposons de la quasi-totalité des créneaux (c'est le cas pour le temps hors scolaire hormis le mercredi après-midi). Toutefois, le club est à peu de chose près à saturation sur les créneaux d'entrainement (certains collectifs n'ont qu'un créneau, d'autres sont à deux collectifs sur un même créneau) et l'augmentation du nombre de licenciés et le développement d'activités annexes réduiraient la qualité de pratique. De plus, les dimensions du terrain n'offrent pas les conditions nécessaires au développement sportif du club.

OPPORTUNITÉS & MENACES SPORTIVES

- L'image véhiculée est un vecteur positif sur lequel il est possible de s'appuyer pour intégrer de nouveaux joueurs, dans une dynamique tant sportive qu'éducative.
- L'évolution des modes de pratiques, présentant des motivations moins compétitives et plutôt ludiques, qui nécessite un investissement moindre, est une menace significative à laquelle nous devons déjà faire face. D'autant que l'offre de pratique Handball est peu diversifiée. Les pratiques « Hand Loisir » et « Hand Fit » ne sont pas très développées et le Hand Fit demande une formation spécifique.
- En lien avec l'évolution des modes de pratiques, la **concurrence** avec les sports individuels peut potentiellement impacter le développement du club dans la mesure où ces pratiques attirent plus au regard de l'investissement sollicité, plus ponctuel.
- La volonté de développement sportif des dirigeants et les ambitions affichées sont une opportunité. Elle peut s'appuyer dans un premier temps sur l'actualité sportive (Mondial 2017, Euro 2018 & JO Paris 2024) qui devrait attirer les jeunes dans la pratique sportive. Ensuite, la proximité avec des clubs de haut-niveau (Caen HB et CL Colombelles HB) peuvent permettre d'attirer des joueurs pour un niveau de jeu inférieur.







- Toutefois, l'augmentation des **impositions fédérales**, en lien avec le développement du Handball, peut considérablement impacter la structure si celles-ci ne sont pas remplies. Les obligations techniques (diplômes d'entrainement, juges arbitres et structuration de la commission arbitrage), si elles ne sont pas réalisées, entrainent une sanction sportive (points au classement) et financières et surtout celles-ci sont progressives.
- A l'échelle de la commune, l'évolution des **rythmes scolaires** peut permettre d'élargir les activités scolaires déjà proposées sur le temps périscolaire. De plus, la **croissance de la commune** de Courseulles avec le développement d'un nouveau quartier d'environ 800 logements.







ANNEXE 3 – QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION DE LA STRUCTURE



Dans le cadre de la définition du nouveau projet associatif, une enquête de satisfaction a été réalisée par un chargé de mission en alternance. L'objectif de celleci était d'avoir des éléments de compréhension quant aux attentes des personnes en lien avec le club afin de prendre en compte leur point de vue.

Ce questionnaire était à destination de l'ensemble des personnes en relation avec le club : dirigeants, bénévoles, parents de licenciés, joueurs, spectateurs, etc.

La passation du questionnaire a été faite via l'outil Google Forms du 9 janvier au 20 mars 2018.



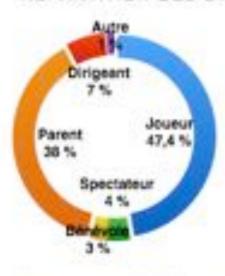


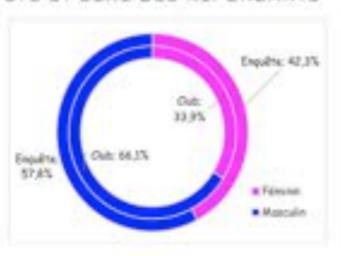




ENQUÈTE DE SATISFACTION

RÉPARTITION DES STATUTS ET SEXE DES RÉPONDANTS

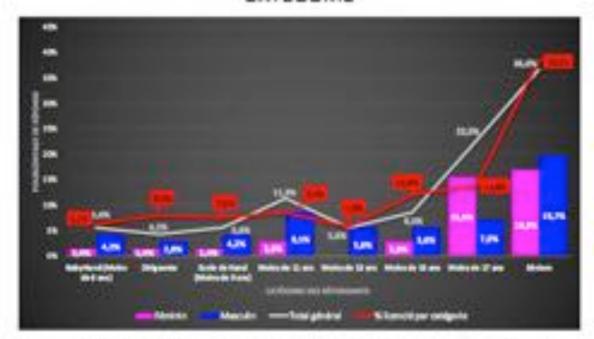




68 personnes ent répondu à cette enquête. Par rapport au nombre de licencié du club, cela correspond à 30%.

La majorité des répondants sont des joueurs et des parents. Même si les hommes ont été plus nombreux à répondre, le toux de réponse féminine est supérieur au taux de licenciés féminines dans le club.

CATEGORIE



Le graphique ci-dessus présente le taux de réponse par catégorie d'âge (courbe grise) qui est mis en relation avec le taux de licencié dans le club (courbe rouge). Une distinction par genre est présentée (colonnes bleu et rose). Le nombre de répondant par catégorie est relativement proche de la répartition des licenciés du club, bien que légèrement plus faible.

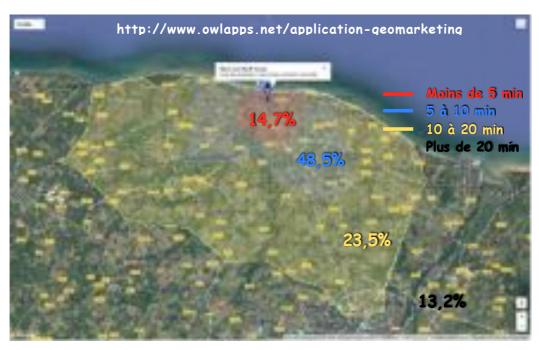




ENQUÊTE DE SATISFACTION

3

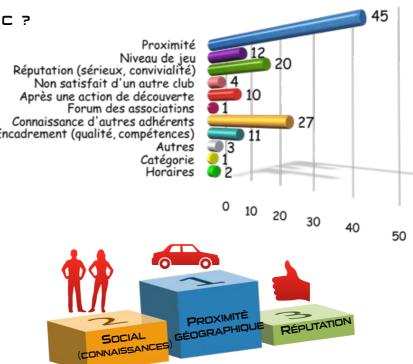
LOCALISATION



La majorité des répondants réside à mois de 10 minutes du gymnase. Le CHBC touche donc principalement des personnes habitants à Courseulles ou à proximité, mais également des individus plus éloignés. Nous accueillons aussi des licenciés de nombreuses catégories, alors que leur domicile se situe à moins de 20 minutes du gymnase. Les licenciés dont le domicile est le plus éloigné du gymnase correspond à des joueurs évoluant en catégorie séniors.

POURQUOILE CHBC?

La proximité géographique, la connaissance d'autres adhérents, et la réputation de sérieux et de convivialité sont les principaux facteurs d'adhésion au club. Loin derrière, le niveau de jeu proposé, la qualité et les compétences de l'encadrement, ainsi que le forum des associations ont également incité certains répondants à s'inscrire.



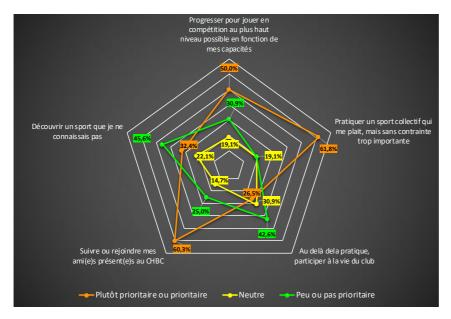








ENQUÊTE DE SATISFACTION



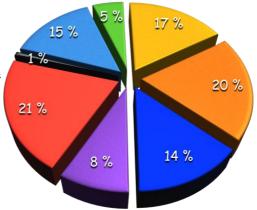
MOTIVATIONS

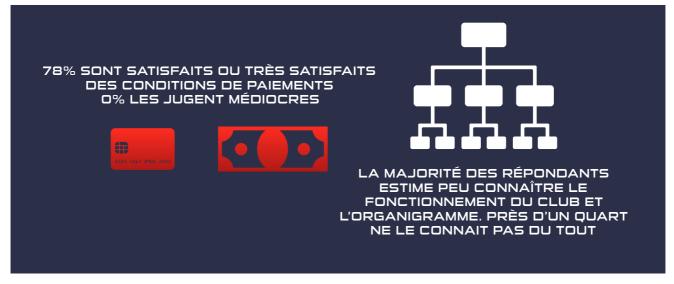
Les répondants présentent comme éléments de motivation prioritaire la pratique mais sans contrainte trop importante, suivi du lien social.

ATTENTES DES PARENTS

- Compétences des intervenants
- Découverte d'une activité
- Bonne relation avec le club
- Pratique sportive ludique et conviviale
- Démarche de progression, envisager une pratique compétitive
- Vecteur social
- Démarche éducative générale
- Autres : développement confiance en soi

Les attentes des parents sont la **démarche éducative** avec la participation au fonctionnement de la vie de groupe, ainsi que le respect.

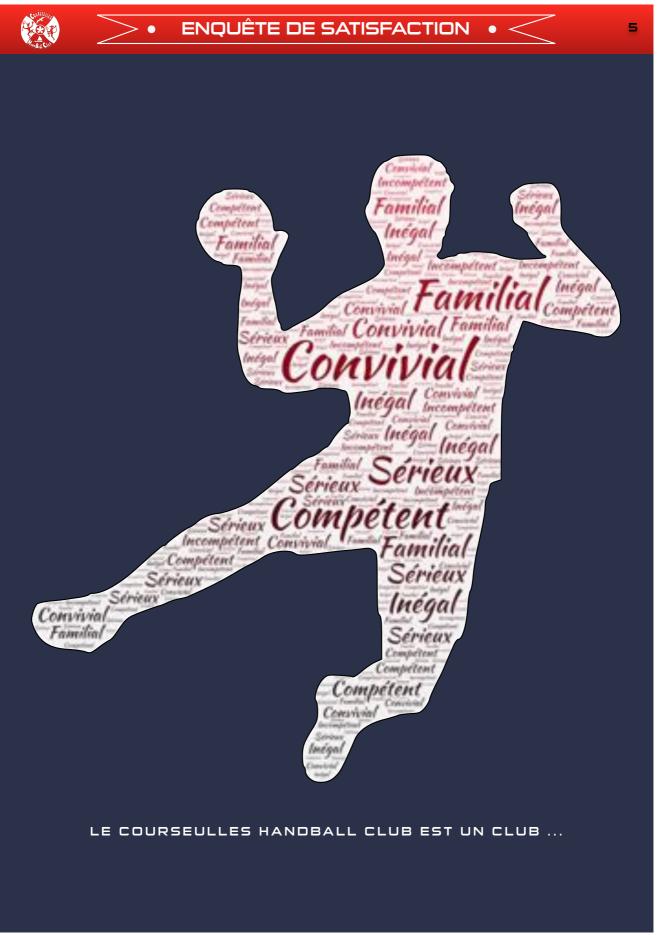








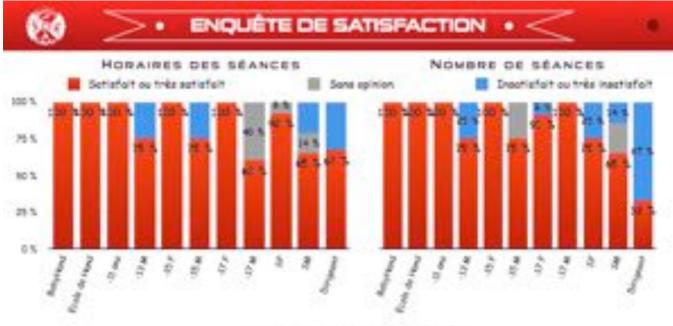






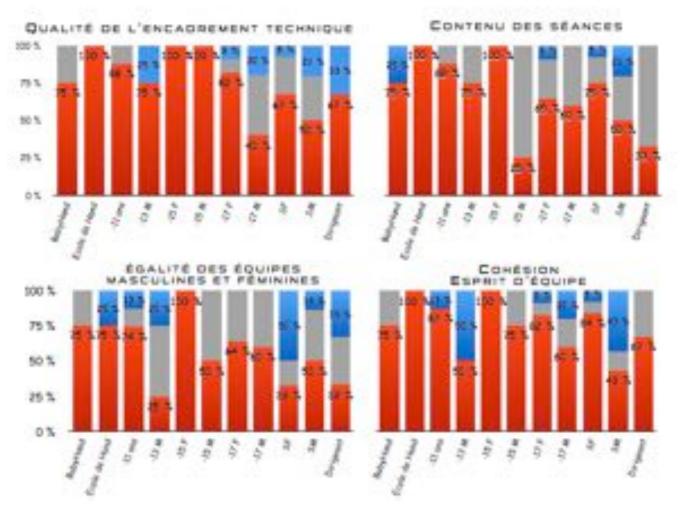






AVIS SUR LA PRATIQUE

Ces chiffres, présentés par catégorie permet d'obtenir un operçu du point de vue concernant la pratique selon plusieurs thèmes. Il fout tout fois être vigilant puisque les échantillons ne sont pos identique en nombre.



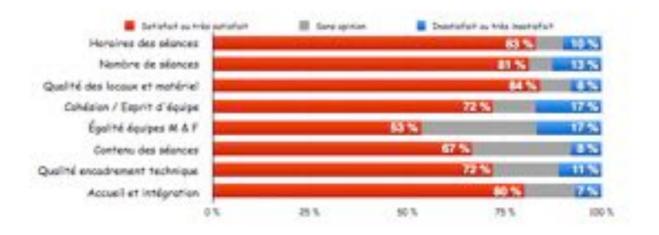


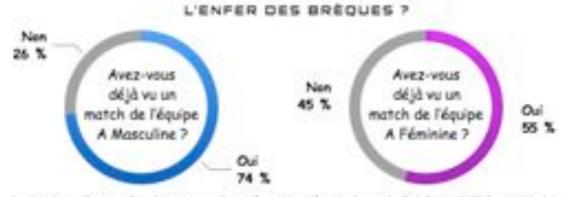






Après ces 8 graphiques divisés par astégorie, le graphique di dessous représente la globalité des réponses pour chaque thématique.



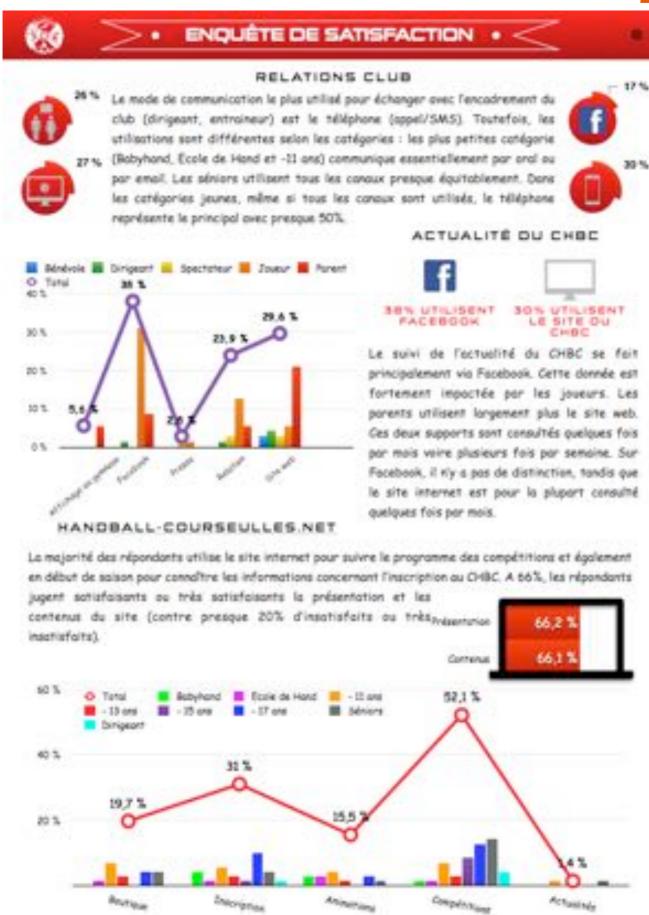


Les principales explications pour les réponses négatives sont la disponibilité et la non connaissance des dates et horaires.











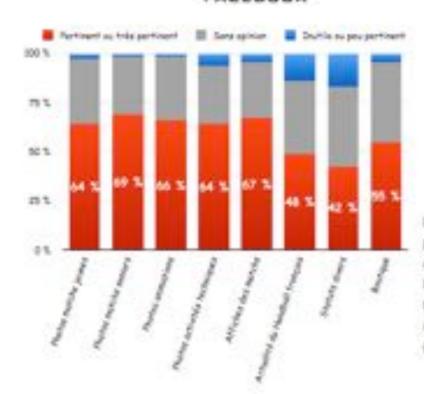




0

ENQUÊTE DE SATISFACTION

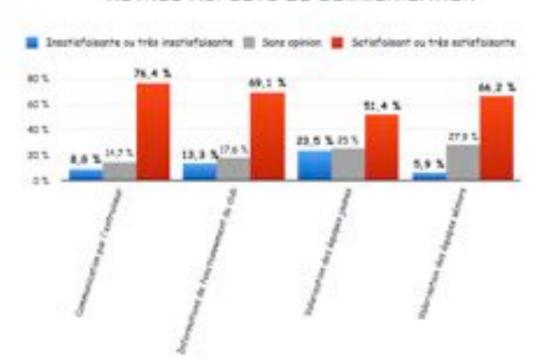
FACEBOOK





Les opinions concernant les contenus de la page Facebook présentent peu de disparité harmis pour les actualités du handball françois, les statuts divers et la boutique. Globalement, les personnes sont satisfaites de la page Facebook à 62% (contre 6% d'insatisfaits).

AUTRES ASPECTS DE COMMUNICATION



Un travail semble être à réaliser sur la communication et la mise en valeur des équipes de jeunes. L'intérêt parté à ces 4 thèmes laisse penser que ces éléments peuvent être améliaré.







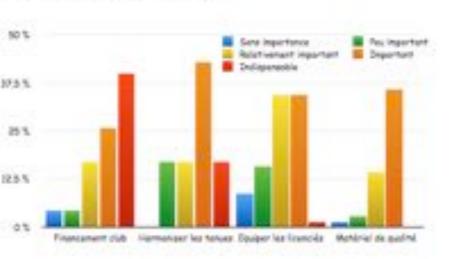


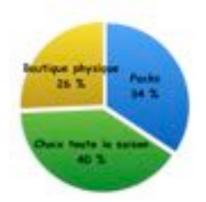
La majorité des répondants ont déjà commandé un produit à la boutique du CHBC. Le graphique ci dessous semble indiqué que les licenciés de -17F sont les plus nombreux à y avoir commandé. Toutefois, il faut prendre en compte le nombre de répondant de chaque catégorie. Les personnes n'ayant jamais commandé ant indiqué manquer d'informations (56%) ou jugé les prix trap élevés (28%) ou encore un manque de renouvellement, un manque d'utilité (12,5%). Enfin, 3% estiment qu'au tarif de la licence, la boutique devroit y être inclus.

Les dépenses allauées aux équipements pour la pratique (hors chaussures) sont inférieures à 100€ et une bonne partie des répandants se situent entre 30 et 60€.

UTILITÉ DE LA BOUTIQUE

D'après les réponses, lo priorité de la boutique devroit être de participer au 37.3 % financement du club. Ils estiment également 25% important d'harmoniser les tenues des licenciés et de les 12.5 % équiper pour leur pratique.



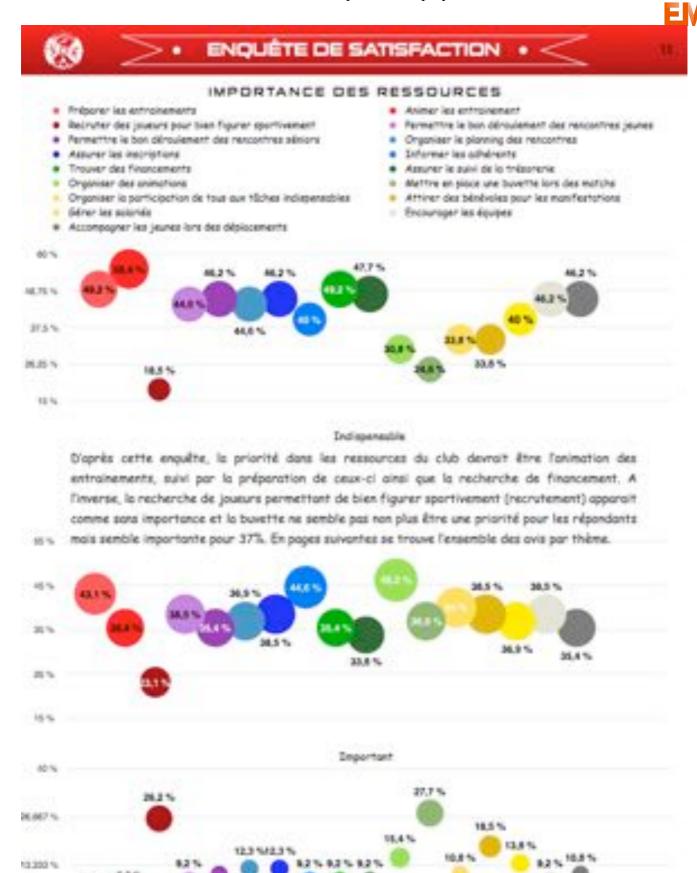


FORMES DE VENTE

Les licenciés sembleraient préférer avoir du choix de produits tout ou long de l'année d'une manière générale. C'est ce qui semble correspondre aux joueurs à 24% tandis que les parents pencheraient plutêt vers des achats de packs à plusieurs moments de la saison. Enfin, près d'un quart aimenaient une boutique à la buvette lors des compétitions.







Relativement important



4.8 % 6.2 %

13.350 %



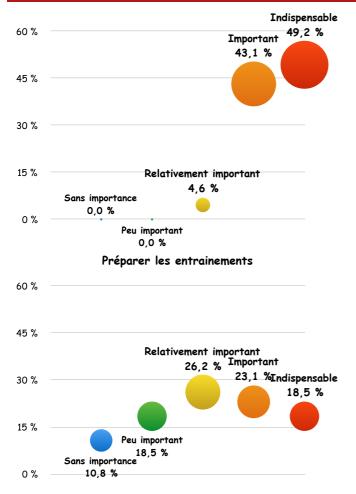




• ENQUÊTE DE SATISFACTION



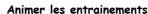
12

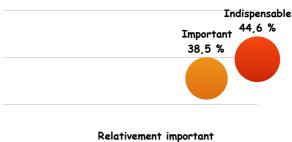


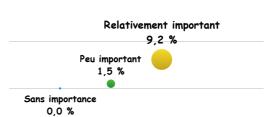
Indispensable 55,4 %

Important 35,4 %

Relativement important 6,2 % Sans importance 0,0 % Peu important 0,0 %

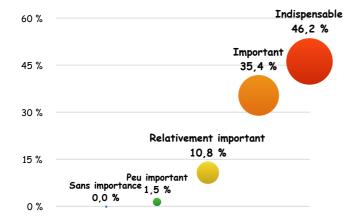


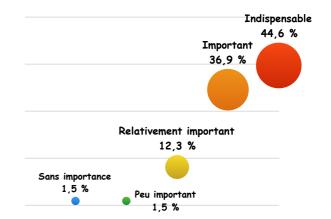




Recruter des joueurs pour bien figurer sportivement

Permettre le bon déroulement des rencontres jeunes





Permettre le bon déroulement des rencontres séniors

Organiser le planning des rencontres









30 %

15 %

0 %

ENQUÊTE DE SATISFACTION

13

Important

44.6 9

Indispensable



Trouver des financements

1,5 %

Sans importance important

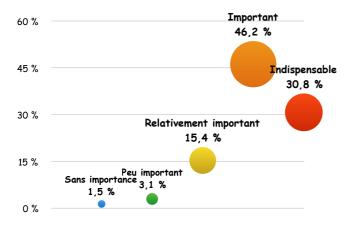
0,0 %

Relativement important

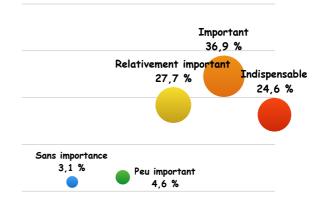
9,2 %

Relativement important
9,2 %
Peu important
3,1 %

Sans importance
0,0 %



Assurer le suivi de la trésorerie



Organiser des animations

Mettre en place une buvette lors des matchs



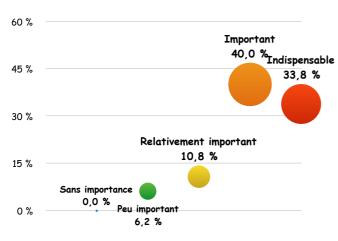




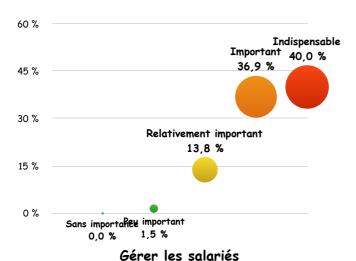


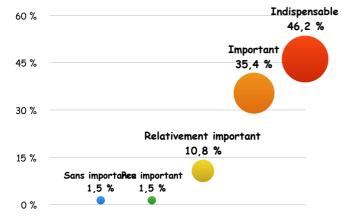
ENQUÊTE DE SATISFACTION

14



Organiser la participation de tous aux tâches indispensables

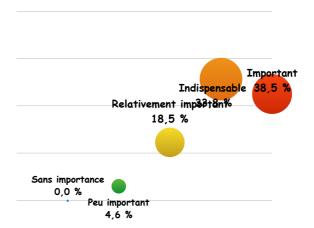




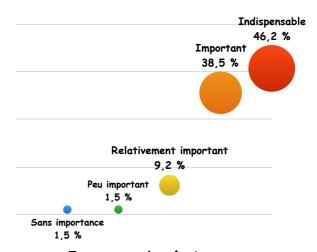
Accompagner les jeunes lors des déplacements







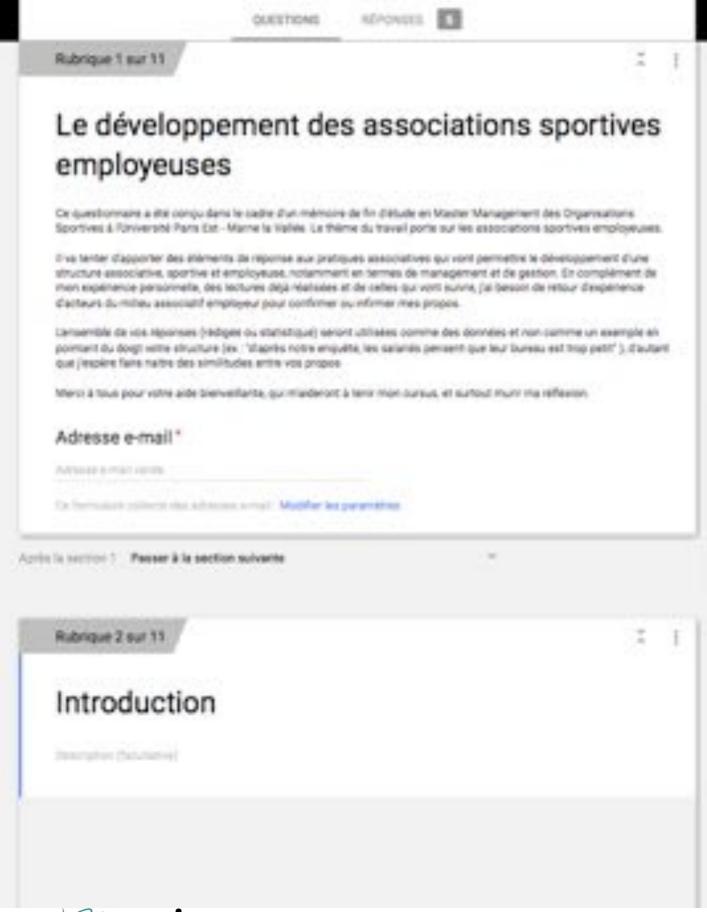
Attirer des bénévoles pour les manifestations



Encourager les équipes



ANNEXE 4 – QUESTIONNAIRE COMPLET DE L'ETUDE









Présentez-vous brièvement (nom, âge,	parcours sportif et professionnel) *
Réponse longue	
Quelle(s) fonction(s) assurez-vous dans (bénévole, salarié, volontaire)	l'association ? Précisez le statut *
Réponse courte	
Votre structure	
Description (facultative)	
Quel sport propose votre club ? *	
Réponse courte	
Quelle est l'ancienneté de votre club ?*	
Combien d'adhérents avez-vous ? *	
1. 0 à 100	
2. 100 à 200	
3. 200 à 400	
4. 400 à 800	
5. Plus de 800	







Quel est le volume financier de votre club ?*
1. 0-100 000€
2. 100 000€ - 200 000€
3. 200 000€ - 500 000€
4. 500 000€ - 1M€
5. 1 M€ - 2M€
6. 2M€-5M€
7. Supérieur à 5M€
Quel type de public visez-vous ? *
Masculin
Féminin
Jeune
Adulte
Loisir
Compétition
Élite
Sport santé
Situation de handicap
Autre
Quels sont les projets à venir ? *
Réponse longue







Rubrique 3 su	111						ž
Les res	ssour	ces h	umain	es bér	névole	s	
Descriptor (No.							
Combien d	e běnévo	les sont a	cteurs de	votre struc	ture ? *		
1. 1410							
2 10429							
3 20120							
4 40450							
8-10975							
6 75 à 100 6 75 à 100							
	e bénévo	les assure	ent le fonc	tionnemer	t de ces d	iifférents	
6-75a100 Comblen d	e bénévo a	les assure	ent le fonc	tionnemer 11 a 15	t de ces d		Plus de 30
6-75a100 Comblen d							
6. 75 à 100 Comblen d secteurs	a	+15	6 8 10	11.815	15420	20 à 30	Plus de 30
6. 75 à 100 Combien d secteurs Drigues	a ()	0	0	Ha15	18420	20120	Plus de 20
6. 75 à 100 Combien di secteurs Dirgeant	0	0	0	() ()	0	0	PLH 0H 30
6. 75 à 100 Combien di secteurs Dirigiant Administrati.	0 0 0	0	0	0	0	0	PM 0130
6. 75 à 100 Combien di secteurs Dirigiant Administrati Lispitique Évérament	0 0 0	0 0	0	0	0	0 0	Put 0130







Utilisez-vous remboursem				de fidélisat	ion (indem	nités,
1. 0si						
E. Non						
Si oui, lesqu	els ? *					
	Auton	Videnmation.	Renboursen.	Don en nature	Valoriation s.	Nemeroene
Dirigeants			0			
Dénévoles tec.			0			
binincies ad.			0			0
bénéroles por			0			0
Rubrique 4 sut		solvente				ž.
Les res		es hum	aines :	salariée	es	
Depuis com	bien de ten	nps votre ci	lub s'est-il to	ourné vers d	es profess	ionnels?







	*	
Développement des compéte	ences	
Manque de bénévoles		
Développement du club		
Par obligation du secteur (au	gmentation des impositions fédérales	
Autre		
De quelle manière votr	re club s'est il professionnalisé ?*	
Embauche d'un bénévole		
Recrutement d'un profession	nel	
Autre		
	changements auxquels le club a du faire face pour	*
assurer sa professionr		
Augmentation des ressource	s humaines bénévoles	
Augmentation des ressource Augmentation des compéten		
	nces des acteurs	
Augmentation des compéten	nces des acteurs es financières	
Augmentation des compéten Augmentation des ressource	nces des acteurs es financières	
Augmentation des compéten Augmentation des ressource Amélioration du fonctionnem Autre	nces des acteurs es financières nent interne	
Augmentation des compéten Augmentation des ressource Amélioration du fonctionnem Autre	rices des acteurs ris financières ment interne ficultés à répondre aux exigences de ce statut	*
Augmentation des compéten Augmentation des ressource Amélioration du fonctionnem Autre Eprouvez-vous des diff	rices des acteurs ris financières ment interne ficultés à répondre aux exigences de ce statut	*
Augmentation des compéten Augmentation des ressource Amélioration du fonctionnem Autre Eprouvez-vous des diff d'association employe	rices des acteurs ris financières ment interne ficultés à répondre aux exigences de ce statut	*







Majoria logue						
En tant que bén	évole, que	l regard p	oortez-vou	s sur la pr	rofessio	nnalisation?
la section 4 Passer 6	is section or					
Rubrique S sur 11	7					1
Gestion of	les res	ssour	ces hu	ımain	es	
Gestion o		ssour	ces hu	ımain	es	
		ssour	ces hu	ımain	es	
	9					
Swampton (facularies)	9					
Qui se charge d	e l'organis	ation et d	tu suivi de	s salariés	7.5	
Qui se charge d	e l'organis	ation et d	tu suivi de	s salariés	7.5	
Qui se charge d	e l'organis	ation et d	tu suivi de	s salariés	7.5	
Qui se charge d	e l'organis e l'organis	ation et d	tu suivi de du suivi de	s salariés s bénévol	? * les ? *	équipe
Qui se charge d	e l'organis e l'organis	ation et d	tu suivi de du suivi de	s salariés s bénévol	? * les ? *	équipe







Comment jugez-vous les relations entre bénévoles La relation bénévole/salarié peut parfois être tend rapprochement des deux statuts. Que mettez-vous cette cohabitation ?	ue en raison du		
La relation bénévole/salarié peut parfois être tend rapprochement des deux statuts. Que mettez-vous			
rapprochement des deux statuts. Que mettez-vous			
	ran proce pour racinio		
pris la section 1 : Passer à la section suivante	(*)		
Rubrique 6 sur 11		ĭ	1
Titre de la section (facultatif)			
Assemble (Automotive)			
pris is section it. Passer à la section suivante			
Rubrique 7 sur 11		2	1
La gouvernance de votre club			
(transcription (Specifical)			







Par le règlement intérieur Par un accord tacite entre les acteurs Il n'y en a pas Autre Quelles sont les instances de prise de décision ? * L'assemblée générale Le conseil d'administration
Par un accord tacite entre les acteurs Il n'y en a pas Autre Quelles sont les instances de prise de décision ? * L'assemblée générale
Il n'y en a pas Autre Quelles sont les instances de prise de décision ? * L'assemblée générale
Autre Quelles sont les instances de prise de décision ?* L'assemblée générale
Quelles sont les instances de prise de décision ?* L'assemblée générale
L'assemblée générale
L'assemblée générale
Le consoil d'administration
Le consen à autilitistration
Le bureau directeur
Le directeur salarié de chaque secteur
Le manager général
Autre
Quel est le fonctionnement de la direction de votre club ? *
téponse longue





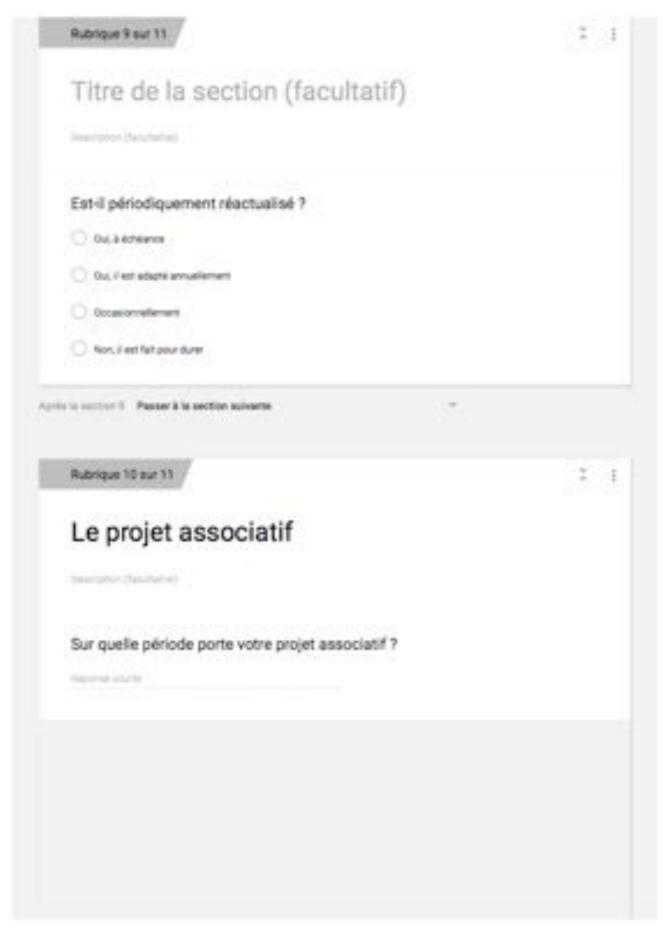


O'un vote il main levie aprile un covin ditost.	
D'un vote secret après un court début	
D'un débat same délibération formelle	
Our échange entre dirigéents et président	
Rendez-vous compte de vos décisions ? °	
Les comptes rendus sont envoyée à tous nos contacts (licenc	Rupartenantu, etc.)
Les comptes rendus sont à disposition de tous (sur le site par	exemple)
Les comptes rendus sont disponibles à la demande	
Nova ne communiquora pas les comptes rendus	
is section 7. Passer is in section suivante.	*
Suprime Exactly	*
Rubrique II sur 11	*
Rubrique II sur 11	
Le projet associatif	
Le projet associatif	
Le projet associatif Votre structure dispose t-elle d'une stratégie	















Le déve	eloppement	sportif							
Le déve	eloppement (économique							
Le béne		·							
	essionnalisa	ation							
L'identi	té								
La stru	cture interne								
La com	nmunication								
L'éduca	tion								
Autre									
Qui est o	en charg	je de							
	Président	Vice prés	Bureau d	Conseil d	Dirigeant	Dirigeant	Un ou pl	Volontair	Assembl
Le diagn	Président	Vice prés	Bureau d	Conseil d	Dirigeant	Dirigeant	Un ou pl	Volontair	Assembl
	Président	Vice prés	Bureau d	Conseil d	Dirigeant	Dirigeant	Un ou pl	Volontair	Assembl
Le diagn La définit La définit	Président	Vice prés	Bureau d	Conseil d			Un ou pl	Volontair	Assembl
La définit	Président	Vice prés	Bureau d	Conseil d			Un ou pl	Volontair	Assembl
La définit La définit	Président	Vice prés	Bureau d	Conseil d			Un ou pl	Volontair	Assembl
La définit La définit La valida	Président		Bureau d	Conseil d			Un ou pl	Volontair	Assembl
La définit La définit La valida	Président		Bureau d	Conseil d			Un ou pl	Volontair	Assembl
La définit La définit La valida	Président		Bureau d	Conseil d			Un ou pl	Volontair	Assembl
La définit La définit La valida	Président		Bureau d	Conseil d			Un ou pl	Volontair	Assembl
La définit La définit La valida	Président		Bureau d	Conseil d			Un ou pl	Volontair	Assembl







○ Nor				
Out pair des échanges avec eus				
Out on less intagrant au groupe du projet				
Ou, per retour des encachants				
Si vous l'acceptez, vous pouvez	importer ici votre	projet associatif		
AUDOTES SIN PICHER				
is senten 10. Passer à la section suivante.				
Rubrique 11 sur 11			ï	
01				
C'est la fin				
Je teru il rous remercer sinchement pour le ter	mpe et l'imbirêt que voys m	вчег восолом.		
	mpe et l'imbirêt que voys m	avez accordé.		
Je tens il voys remercier sincérement pour le ter				
Je fiens il vous remercier sincknement pour le ter Demikre question :				
Je tens il vous remercier sinchrement pour le ter Demikre question : Si vous southaitez ajouter quelqu	ue chose, n'hésite			
Je tens il vous remercier sindrement pour le ter Demilire question : Si vous souhaitez ajouter quelqu	ue chose, n'hésite	z pas.		
Je tens il vous remercier sindrement pour le ter Demilire question : Si vous souhaitez ajouter quelqu	ue chose, n'hésite	z pas.		







ANNEXE 2 - ARRETE PREFECTORAL DU 28 JANVIER 2016







Résumé

Les évolutions récentes du sport associatif, notamment son développement important, ont petit à petit conduit ces organisations sportives à faire appel à du personnel salarié pour y répondre. Dans un secteur historiquement bénévole, la professionnalisation engendre de nombreux changements. A première vue, les associations sportives peuvent s'attribuer la réussite voire le bénéfice d'une organisation hybride comparativement au secteur marchand, qui ne fait pas appel au bénévolat. Toutefois, cette cohabitation semble aussi augmenter les contraintes pour l'association, notamment en termes de gestion.

Ce travail de fin d'étude en Master Management des Organisations Sportives vise à comprendre quelles pratiques de gestion peuvent contribuer à assurer la pérennité d'une association sportive suite à la professionnalisation de certains acteurs au travers de trois hypothèses. Déjà, il semblerait que les acteurs d'une association sportive ne peuvent être managés de la même manière selon leur statut, bénévole ou salarié, puisqu'il présente une dichotomie. Ensuite, le statut d'employeur engendre une mutation du mode de gouvernance des dirigeants. Pour finir, la formalisation d'un projet associatif doit prendre en compte la professionnalisation pour garantir le développement de la structure.

Pour appuyer une forte connaissance de terrain en raison d'une implication de longue date dans le secteur associatif et sportif, cette étude s'appuie sur une revue de littérature, principalement en sociologie et sciences de gestion ainsi qu'une enquête réalisée par le biais d'un questionnaire auprès de trente-cinq acteurs d'associations sportives employeurs.

Mots clés: association sportive employeur, professionnalisation, ressources humaines, gouvernance, stratégie.



