

La consolidation et le développement d'activités au cœur de la structuration de l'association sportive

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

Or, la pérennisation des emplois passe avant toute chose par la capacité de l'association à s'appuyer sur un projet associatif inscrit dans le temps, prévoyant une consolidation voire un développement d'activités en cohérence avec les besoins et les caractéristiques de son environnement, sa capacité d'adaptation aux exigences de la population locale, la structuration de son fonctionnement interne, la connaissance et le respect de la réglementation.

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

Le diagnostic, un outil incontournable

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

Des spécificités sectorielles à prendre en compte

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

- Identité de la structure (coordonnées, objet, ...);
- Ancrage et environnement territorial (partenariats, structures ressources, concurrence, relation avec les médias);
- Projet, actions, usagers (missions et principales actions, publics cibles, ...);
- Ressources humaines (bénévoles/salariés) et structuration interne (règles de fonctionnement et de gouvernance, communication interne, ...);
- Ressources financières et logistiques.

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

Un document d'aide à la mise en œuvre du diagnostic

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

Sa construction repose sur plusieurs éléments :

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

⇒ RENCONTRER UN DIRIGEANT BÉNÉVOLE ET UN SALARIÉ

Point Clé	<ul style="list-style-type: none"> → Réaliser un diagnostic complet en prenant en compte l'ensemble des acteurs de la structure. → Privilégier la double vision dirigeant employeur (bénévole) et permanent salarié.
En Bref...	<ul style="list-style-type: none"> → Le poste de « dirigeant salarié » est inexistant (ou presque) au sein du secteur associatif sportif. → La fonction de dirigeant est presque toujours assurée par un élu bénévole qui porte le projet politique de la structure et dispose d'une vision stratégique de son développement. Cette vision peut s'appuyer sur les salariés qui occupent des postes de technicien, principalement sur des missions d'animation mais également parfois sur des missions de développement. La complémentarité, associée à la différence de « postures » des acteurs présents dans la structure doit ainsi permettre de révéler les différentes dimensions de la vie de l'association.
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> → L'engagement de l'association dans une démarche d'accompagnement doit être porté par les représentants légaux de la structure : les dirigeants. Il est donc important d'impliquer pleinement ces acteurs dans la démarche de diagnostic.

⇒ IDENTIFIER DES PERSONNES RESSOURCES

Point Clé	<ul style="list-style-type: none"> → Identifier les personnes ressources à contacter permettant d'approfondir la connaissance de l'association, du contexte territorial sportif.
En Bref...	<ul style="list-style-type: none"> → L'association sportive s'insère dans un paysage composé de nombreux acteurs disposant d'informations permettant de mieux appréhender l'environnement dans lequel la structure évolue. → Ces acteurs (CROS, CDOS, ligues et comités régionaux ou départementaux des disciplines sportives, services déconcentrés de l'État, CRIB, Associations Profession Sport, collectivités), aux statuts et missions diversifiés, constituent souvent un soutien potentiellement mobilisable par les associations sportives.
Conseil	<ul style="list-style-type: none"> → La commune est souvent le premier interlocuteur (financement et collaboration) des associations locales. Une fois le diagnostic effectué auprès de l'association, il peut être utile de contacter la direction des sports de la commune où se situe le siège de l'association pour approfondir la connaissance du contexte de développement de la structure (dynamisme de l'association, historique des relations avec la commune, évolution de la politique sportive de la commune...). → Une démarche similaire peut s'avérer tout aussi pertinente pour les autres acteurs cités précédemment, détenant également de nombreuses informations sur le contexte territorial de développement des associations.
Pour aller plus loin	<ul style="list-style-type: none"> → Schéma de présentation de l'environnement des associations sportives → Plaquette CNOSF – Point 3 : « L'organisation du sport en France » → Plaquette de présentation des CROS et CDOS <p style="text-align: center;"><i>Téléchargeables sur le site Internet du CNAR Sport et du CNOSF</i></p>

⇒ SE DOCUMENTER

Point Clé	<ul style="list-style-type: none"> → En amont et/ou à l'issue du diagnostic, repérer et mobiliser les différentes ressources documentaires disponibles pour approfondir la compréhension de certains points/éléments de contexte.
En Bref...	<ul style="list-style-type: none"> → Le secteur associatif sportif présente des caractéristiques qui lui sont propres. L'identification de ces spécificités et leur prise en compte lors du diagnostic doivent permettre de définir plus aisément les priorités d'accompagnement. → Différents supports d'informations peuvent alimenter la compréhension et l'analyse du fait sportif. En fonction de l'objet de la recherche (meilleure appréhension des enjeux politiques, état des lieux de la pratique, ...), les études, livre blanc, documents techniques sont autant de sources documentaires exploitables.
Pour aller plus loin	<ul style="list-style-type: none"> → Sites du CNAR Sport (dont fiches fédérations et fiches thématiques), CNOSF, Ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative (MSJSVA), fédérations sportives, ...

⇒ QUEL EST LE TYPE DE STRUCTURE ASSOCIATIVE ?

Point Clé	<p>→ Identifier le type de structure associative. <i>Association sportive locale, section sportive d'un club omnisport, Comité Régional Olympique et Sportif (CROS), Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS), Comité Territorial Olympique et Sportif (CTOS), Ligue ou Comité régional, Comité départemental, Association Profession Sport...</i></p> <p>→ Bien appréhender la typologie des structures afin de mieux cerner le contexte et les enjeux de développement de cette association.</p>
En Bref...	<p>→ L'échelon territorial, le champ d'intervention, le public bénéficiaire, la discipline sportive ou encore le cœur d'activité conduisent à distinguer différentes « familles » d'associations sportives. Bien comprendre ces différences est un préalable pour mieux appréhender l'environnement, la nature des relations nouées avec les acteurs locaux mais aussi les pistes de développement ou de consolidation à envisager.</p> <p>→ Une structure régionale (ligue ou comité régional) d'une discipline sportive ne présente pas les mêmes missions ni les mêmes objectifs qu'un club local. De même, un CDOS et un Comité Départemental d'une discipline sportive n'ont pas le même objet.</p>
Conseil	→ Consulter les statuts de la structure accompagnée et le projet associatif (lorsqu'il est formalisé).
Pour aller plus loin	<p>→ Fiche « Les principaux types d'associations sportives »</p> <p>→ Fiche « Éléments clés du cadre juridique et de la réglementation »</p> <p>→ Plaquette de présentation des CROS et CDOS</p> <p style="text-align: center;"><i>Téléchargeables sur le site Internet du CNAR Sport et du CNOSF</i></p>

⇒ QUELLE EST (SONT) LA (LES) DISCIPLINES PROPOSÉE(S) PAR L'ASSOCIATION ?
L'ASSOCIATION EST-ELLE AFFILIÉE À UNE FÉDÉRATION NATIONALE ?

Point Clé	<p>→ Appréhender les spécificités de la discipline.</p> <p>→ Évaluer les relations existantes entre la structure et sa fédération.</p>
En Bref...	<p>→ Des spécificités propres à chaque discipline Connaître la/les discipline(s) proposée(s) par l'association est une information essentielle. Selon la/les discipline(s), différentes variables seront analysées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les différentes offres de pratique, • les lieux de pratique et le type d'équipement nécessaire, plus ou moins accessible, plus ou moins coûteux, • le type de matériel nécessaire, • l'existence ou non d'une concurrence territoriale, • les normes réglementaires de sécurité : équipements pour les pratiquants, limitation ou non du nombre de pratiquants par encadrant. <p>→ L'affiliation à une fédération nationale Savoir si l'association sportive rencontrée est affiliée à une fédération sportive permet de repérer le lien avec l'instance nationale et surtout d'identifier ce que la fédération peut offrir mais aussi attendre de l'association locale. L'affiliation implique des droits et devoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une solidarité financière par le reversement d'une part du montant des licences à la fédération. • Un respect des normes administratives et réglementaires (spécifiques à chaque discipline) ayant des conséquences directes sur le fonctionnement des activités, des compétitions. • Une reconnaissance et un soutien de la fédération dans l'organisation des activités (label, formation, soutien à la professionnalisation des structures, ...).

⇒ QUELLE EST (SONT) LA (LES) DISCIPLINE(S) PROPOSÉE(S) PAR L'ASSOCIATION ? L'ASSOCIATION EST-ELLE AFFILIÉE À UNE FÉDÉRATION NATIONALE ? (SUITE)

À noter	<p>→ La fédération : un contact utile La fédération est une source d'information importante pour le chargé de mission DLA permettant de comprendre la politique de développement initiée nationalement (projet fédéral) et les moyens / services disponibles pour les associations.</p> <p>→ Une politique fédérale qui traduit des priorités de développement différentes Certaines fédérations sportives proposent plusieurs types de licences adaptées aux différents types de pratique et avec un coût différent (loisir, compétition..) alors que d'autres ne proposent qu'un seul type de licence. Le pourcentage de reversement sur les licences est variable en fonction des fédérations et peut avoir un impact très différent sur le budget de l'association.</p> <p>→ Un niveau de pratique qui conditionne le positionnement de la structure dans la filière fédérale En fonction de niveau de pratique du club (haut niveau, pratique de masse, niveau de compétition, pratique féminine) le club sera positionné différemment et développera des exigences différentes notamment en matière de structuration financière. En effet, un club évoluant en haut niveau sous-tend un budget et un encadrement spécifiques. On distinguera ainsi les clubs formateurs des clubs d'élite ; les clubs de loisirs des clubs à dominante compétitive.</p> <p>→ Il convient de souligner qu'un nombre non négligeable d'associations n'est pas affilié à une fédération. Cette absence d'affiliation sort ainsi ces dernières de toute lignée fédérale (politique, normes, réglementation, soutien, prise de licence, ...).</p>
Pour aller plus loin	<p>→ Plaquette CNOSE – Point 3 : « L'organisation du sport en France »</p> <p>→ Fiches Fédérations (CNAR Sport) <i>Téléchargeables sur le site Internet du CNAR Sport et du CNOSE</i></p>

⇒ L'ASSOCIATION EST-T-ELLE AGRÉÉE « JEUNESSE ET SPORTS » ?

Point Clé	→ Savoir si l'association est agréée et connue des services de l'État.
En Bref...	<p>→ L'agrément est une reconnaissance, un label de qualité que le ministère de la Santé, de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative peut accorder à une association intervenant dans le domaine du sport.</p> <p>→ L'agrément sous-entend le respect de certaines règles (déontologie, sécurité...) et l'existence de dispositions statutaires (fonctionnement démocratique, transparence de gestion...) révélant ainsi une certaine structuration de l'association.</p> <p>→ L'agrément « Sport » permet de prétendre à la demande de subventions Jeunesse et Sports.</p> <p>→ Les associations agréées peuvent en outre :</p> <ul style="list-style-type: none"> • bénéficier d'une réduction des cotisations sociales d'URSSAF, • bénéficier également de tarifs privilégiés sur les redevances à acquitter auprès de la SACEM (art. L.132-21 - loi du 1^{er} juillet 1992), • ouvrir un débit de boissons (outre l'agrément, il convient d'établir une demande d'autorisation d'ouverture auprès de la mairie ou de la préfecture suivant la catégorie de licence demandée), • se porter partie civile en matière de publications destinées à la jeunesse. <p>→ Sans être un préalable obligatoire à l'obtention des financements des collectivités, il peut souvent constituer un « label qualité » qui facilite l'obtention d'autres subventions notamment auprès de certaines collectivités.</p>
Pour aller plus loin	<p>→ Code du sport</p> <p>→ Direction Régionale et Départementale Jeunesse et Sports (DRDJS)</p>

⇒ QUELLE PLACE DE L'ASSOCIATION SUR SON TERRITOIRE ?

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

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

Point Clé	<ul style="list-style-type: none"> → Identifier le positionnement de l'association sportive dans le paysage local. → Repérer les relations de l'association avec les acteurs clés de son développement (licenciés/adhérents, financeurs publics et privés, instances décisionnaires du secteur sportif, médias,...). → Qualifier ces relations (dépendance financière, partenariat, collaboration, concurrence,...).
En Bref...	<p>L'ancrage dans l'environnement local pourra être évalué autour de différents indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Le nombre de licenciés de l'association au regard des clubs du même territoire : il s'agit de repérer la place occupée par l'association sportive sur son territoire, d'évaluer le degré de concurrence entre les différentes structures (qu'elles soient de même discipline ou non), voire d'identifier d'éventuelles collaborations. → L'accès aux installations au regard des autres disciplines utilisatrices des mêmes équipements sur le territoire : dans la majorité des cas, les associations sportives ne sont pas propriétaires des installations qu'elles utilisent (voir la rubrique « Ressources financières et Logistiques »). L'obtention de créneaux supplémentaires est souvent le fruit d'une négociation avec la collectivité détentrice de l'installation et du niveau d'occupation de cette dernière. <i>À noter</i> : la commune est le premier financeur public des associations sportives. → La relation aux financeurs publics (communes, intercommunalités, conseils généraux, conseils régionaux, État) : il s'agit de s'interroger sur la dépendance vis-à-vis des financeurs publics (logique de partenariat ou commande publique) ainsi que sur les logiques d'attribution d'aides (nature des aides – mise à disposition de personnel, de matériel, d'installations, soutien financier – modalités de soutien – conventions d'objectifs, subvention de fonctionnement, ...). → La relation avec le secteur privé (financeurs et secteur marchand) : il s'agit de repérer les natures des relations établies entre les entreprises locales et l'association sportive (mécénat, sponsoring, prestation de services auprès des salariés de l'entreprise, ...) ainsi que la concurrence potentielle avec les structures sportives privées (tennis, centre aquatique, ...). → L'implication dans les instances décisionnaires sportives : il s'agit de savoir si l'association est impliquée dans les structures participant à la définition de la politique régionale sportive (CROS/CDOS, Ligue régionale/Comité départemental d'une discipline, instance de concertation au sein des collectivités (conseil municipal des sports, conseil départemental des sports, ...)). Ce positionnement permet d'évaluer son ancrage en matière de politique sportive et, par voie de conséquence, de jauger son degré de maîtrise des organes décisionnaires. → L'audience des médias locaux : il s'agit de savoir si l'association mobilise les différents vecteurs de communication pour faire connaître ses actions et les rendre visibles du plus grand nombre. La nature et la fréquence des relations avec les médias locaux doivent permettre de juger de la visibilité de l'association vers l'extérieur.
Pour aller plus loin	<ul style="list-style-type: none"> → Fiche sur les collectivités et les associations sportives

⇒ QUEL PROJET POUR L'ASSOCIATION?

Point Clé	→ Questionner le degré de « structuration/formalisation » du projet associatif.
En Bref...	<p>L'existence ou non d'un plan de développement structuré inscrit dans le temps permet d'évaluer les perspectives de développement de la structure et sa capacité à construire un projet durable.</p> <p>Plusieurs constats caractérisent les associations sportives :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Un projet associatif non formalisé, souvent réduit au seul projet sportif Le projet associatif est souvent « implicite », pas nécessairement partagé par les adhérents et fait rarement l'objet d'un projet construit collectivement, formalisé par écrit. De nombreuses associations sportives fonctionnent sans avoir défini et/ou formalisé de projet associatif. Celui-ci est souvent limité aux seuls objectifs de résultats sportifs alors même que les activités de l'association dépassent le seul champ de la compétition. Cette absence d'objectifs affirmés et partagés par l'ensemble des membres pénalise fortement la cohérence entre les activités de l'association, sa capacité à rationaliser son développement dans le temps et à définir les moyens (humains, financiers, logistiques) les mieux adaptés à la réalisation des objectifs. → Peu de projection dans le temps La notion même de développement, de projection dans le temps est peu intégrée dans les associations sportives. La pérennisation et le développement des actions proposées sont rarement anticipés. Lorsqu'un projet existe, il est le plus souvent envisagé à court ou très court terme (la saison sportive, plus rarement l'olympiade). → Déconnexion projet associatif/orientations nationales fédérales La plupart des associations sportives sont affiliées à une fédération. Rares sont pourtant celles qui prennent en compte les orientations fédérales dans leur projet associatif.
Pour aller plus loin	→ Guide du management associatif – Téléchargeable sur le site Internet du CNOSF

⇒ QUEL PUBLIC ?

Point Clé	<ul style="list-style-type: none"> → Repérer les caractéristiques des pratiquants (typologie). → Repérer l'évolution du nombre d'adhérents et leur répartition par âge, sexe et activité. 											
En Bref...	→ Les publics bénéficiaires des activités mises en place par les associations sportives, sont des pratiquants réguliers ou occasionnels et adhérents ou non à l'association.											
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3"></th> <th>DESCRIPTION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Pratiquants</td> <td>Adhérents</td> <td>Les licenciés</td> <td>Membres titulaires d'une licence fédérale. Cette prise de licence est obligatoire pour la pratique en compétition et offre des garanties d'assurance complémentaires.</td> </tr> <tr> <td>Non adhérents</td> <td>Les publics spécifiques</td> <td>Scolaires, personnes handicapées, publics en difficultés, pour lesquels l'association peut proposer une offre de service adaptée, ou une prestation spécifique.</td> </tr> </tbody> </table>				DESCRIPTION	Pratiquants	Adhérents	Les licenciés	Membres titulaires d'une licence fédérale. Cette prise de licence est obligatoire pour la pratique en compétition et offre des garanties d'assurance complémentaires.	Non adhérents	Les publics spécifiques	Scolaires, personnes handicapées, publics en difficultés, pour lesquels l'association peut proposer une offre de service adaptée, ou une prestation spécifique.
				DESCRIPTION								
Pratiquants	Adhérents	Les licenciés	Membres titulaires d'une licence fédérale. Cette prise de licence est obligatoire pour la pratique en compétition et offre des garanties d'assurance complémentaires.									
	Non adhérents	Les publics spécifiques	Scolaires, personnes handicapées, publics en difficultés, pour lesquels l'association peut proposer une offre de service adaptée, ou une prestation spécifique.									
→ Une classification des pratiquants par tranche d'âge est largement utilisée, notamment pour la pratique en compétition : poussins, benjamins, minimes, cadets, juniors, vétérans...												
À noter	<ul style="list-style-type: none"> → La comptabilisation par tranche d'âge et par sexe pour les pratiques compétitives est un indicateur important pour la gestion démographique des membres et leur impact sur les années à venir. Néanmoins, les associations sportives n'ont pas toujours une vision « claire » de la situation et des caractéristiques de leur public bénéficiaire, ni des potentiels nouveaux publics sur le territoire. Elles procèdent rarement à un travail de recueil et d'analyse de ces informations à des fins de prospection de nouveaux publics. → Pour les associations sportives non affiliées, les adhérents ne sont pas soumis à la prise de licence. 											

⇒ QUELLE OFFRE DE PRATIQUE (DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS/ADAPTATION À LA DEMANDE) ?

Point Clé	<ul style="list-style-type: none"> → Identifier les activités traditionnellement développées par l'association. → Savoir si l'association se situe dans une logique d'offre ou de réponse à une demande. → Repérer la prise en compte (ou non) du contexte territorial, du public.
En Bref...	<ul style="list-style-type: none"> → Le cœur d'activité de l'association sportive est défini par la nature et la forme des activités proposées et par les publics bénéficiaires. Souvent les associations sportives proposent différentes activités et des publics différents cohabitent. Leur importance relative au sein de l'association traduit le positionnement de la structure. → Différentes formes d'activités peuvent être proposées une association sportive : <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sport scolaire.</i> • <i>Sport compétition et sport de haut niveau</i> (activités sportives intégrant des objectifs de performance et la participation à des compétitions – quelque soit le niveau de pratique des adhérents. Les compétitions sont régies par la fédération nationale, les ligues (ou comités régionaux) et les comités départementaux). • <i>Sport loisir et sport tourisme</i> (pratique sportive sans recherche de performance. Ces activités sont plus libres sur le plan de l'organisation et se développent de plus en plus). • <i>Sport insertion, prévention-santé, cohésion sociale du territoire</i> (activités positionnant le sport comme un outil au service de l'insertion des publics. Les activités santé et insertion reposent souvent sur les « vertus » générales et les valeurs sociales associées à la pratique du sport). <p>Quelques constats méritent d'être soulignés :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Une logique d'offre et pas de réponse à une demande Traditionnellement, les associations sportives conçoivent leurs activités et leur développement à travers une logique d'offre rarement flexible et pas toujours adaptée aux différentes catégories de public. Les évolutions sociodémographiques, ainsi que l'évolution relative aux attentes des pratiquants rendent nécessaire le renversement de cette logique. Connaître les caractéristiques (quantitativement et qualitativement) et les attentes des publics présents sur leur territoire doit être une étape préalable à la définition d'une offre de pratique adaptée. → Des activités encore majoritairement centrées autour de l'entraînement sportif à vocation compétitive Bien que les activités proposées par les associations sportives restent encore majoritairement centrées autour de l'entraînement sportif à vocation compétitive, les nouvelles attentes des pratiquants, le développement de nouvelles formes de pratique mettent en évidence la nécessité pour les associations de diversifier leur offre de pratiques et d'envisager d'autres finalités que la compétition (finalités sociales, éducatives, ludiques, touristiques, etc.). Cette diversification des finalités doit amener les associations sportives à rechercher le point d'équilibre entre : <ul style="list-style-type: none"> • le maintien de leur offre de pratique sportive traditionnelle, • et le développement de nouvelles offres de pratiques en lien avec les demandes et besoins exprimés ou identifiés. → Une concurrence accrue entre les disciplines → L'évolution rapide des pratiques conduit à l'intensification de la concurrence (un licencié de gagné pour une association est souvent un licencié de perdu pour une autre).
À noter	<ul style="list-style-type: none"> → L'attractivité d'une association est également liée à sa capacité à développer des services connexes à l'offre de pratique permettant de manière indirecte d'attirer de nouveaux adhérents. <i>Exemple</i> : un service de garde d'enfant permettant aux mères de venir faire une pratique sportive sans contrainte ou encore un service de soutien scolaire.

⇒ QUELS ACTEURS DE L'ASSOCIATION ? QUEL MODE DE GOUVERNANCE ?

Point Clé	→ Repérer les différents acteurs intervenant au sein ou en marge de l'association. → Appréhender le positionnement des acteurs dans la vie de l'association. → Mesurer le pouvoir décisionnaire des élus dirigeants.
En Bref...	→ Il existe 2 grands types d'acteurs impliqués dans la vie de l'association ; des acteurs internes et des acteurs externes. <ul style="list-style-type: none"> • Les acteurs externes sont des entités ou des publics non pratiquants et généralement non adhérents, exerçant leur action en marge de l'association. Ils sont représentés par : <ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires publics comme les collectivités territoriales. - Les partenaires privés, souvent financeurs, comme les entreprises. - Les membres d'honneur (fondateur, membre important de la collectivité reconnu par un titre honorifique...). - Les intervenants extérieurs (formateur...). • Les acteurs internes sont des personnes encadrantes agissant au sein même de l'association et étant le plus souvent adhérents et pratiquants. <ul style="list-style-type: none"> - Les élus dirigeants (le président, le secrétaire et le trésorier = le bureau et le comité technique ensemble plus large de personne élus). - Les salariés de l'association, comme les éducateurs sportifs ou bien encore les administratifs. - Les bénévoles participants à l'activité quotidienne de l'association. <p>Tous ces acteurs s'inscrivent, dans un même cercle et une même logique qui consiste à agir en faveur de l'association sportive et de son projet. Aussi, même si l'investissement de chacun des protagonistes impliqués peut être variable, il n'en demeure pas moins précieux pour l'existence et la survie de l'association sportive.</p> → Une fonction dirigeante et des organes de décision au cœur de la gouvernance de la vie associative sportive <ul style="list-style-type: none"> • La fonction de président au sein d'une association sportive est extrêmement importante. L'identité de l'association est souvent dépendante/directement reliée à son président. Le président est le représentant légal de l'association. Il anime la vie politique de la structure et s'en fait le porte-parole à l'extérieur. • Le pouvoir décisionnaire Si le conseil d'administration et le bureau constituent des instances de décision importantes, le rôle du président reste déterminant dans les prises de décisions. • Les commissions Les associations sportives organisent souvent leurs activités autour de groupes de travail, formels ou non, permanents ou sur une durée déterminée. Des commissions peuvent ainsi être constituées sur la base d'actions ou de thématiques précises. Aussi retrouve-t-on souvent des commissions finances, commissions formation, commissions jeunes, commissions compétitions. Ces groupes de travail sont, en règle générale, sous la direction d'un élu à qui le président a délégué le pilotage des actions identifiées. Cet élu a alors la charge de constituer son équipe (bénévoles et salariés) et d'animer les travaux. → Une professionnalisation jeune qui se manifeste par : <ul style="list-style-type: none"> • Un appui massif sur les dispositifs d'aides à l'emploi qui a conduit à mesurer le potentiel et le besoin en emploi dans la branche. • Un besoin de trouver un bon mode de régulation entre les différents acteurs aux rôles et missions différents dans la structure.

⇒ QUELS ACTEURS DE L'ASSOCIATION ? QUEL MODE DE GOUVERNANCE ? (SUITE)

En Bref...	→ Une cohabitation récente bénévole/salarié <ul style="list-style-type: none"> • Le secteur sportif est le secteur s'appuyant le plus sur l'implication bénévole. Les activités proposées par les associations étaient traditionnellement animées par des bénévoles. • L'arrivée (récente) de l'emploi salarié au sein des associations sportives peut entraîner des difficultés de positionnement, de répartition des missions et responsabilités entre les salariés et les bénévoles. La cohabitation est parfois délicate et peut être source de fragilisation de l'association. Repérer l'existence de ces tensions, d'une absence éventuelle d'organisation et de répartition des missions et tâches peut permettre de faire de la « structuration interne » une priorité d'accompagnement...
Pour aller plus loin	→ Fiche « Composition et organisation des instances dirigeantes » → Fiche « Le bénévolat » → Fiche « L'emploi »

⇒ QUELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (NOTAMMENT SALARIÉES) ?

Point Clé	→ Repérer les modes de régulation des relations entre les acteurs → Appréhender le niveau de structuration interne → Repérer la maîtrise de la fonction employeur (obligations administratives, fiscales, sociales mais également responsabilité juridique et en termes de management et d'encadrement du salarié)
En Bref...	→ Des modes de régulations entre les acteurs à trouver <ul style="list-style-type: none"> • Répartition des rôles et missions/définition du cadre d'emploi des dirigeants bénévoles et des salariés (organigramme fonctionnel) : l'arrivée d'un nouvel acteur (le salarié) dans l'organisation bénévole de la structure entraîne un repositionnement de chacun. Pour les associations sportives pour qui la professionnalisation est un phénomène récent, la question du positionnement et des relations (hiérarchiques et fonctionnelles) entre les différents acteurs (dirigeants bénévoles, bénévoles « de terrain », salariés) est à reposer. Il arrive souvent, dans les petites associations sportives primo et mono-employeurs, qu'un binôme « président – salarié » se constitue rendant opaque les actions menées. • Communication interne (circulation et partage de l'information), travail en équipe projet, principe de la commission thématique ou du référent, ... : afin de rendre efficace le travail en équipe, il s'agit de trouver le bon mode de fonctionnement. L'information est souvent dans les mains de la personne en charge du dossier sans un réel partage de l'information avec les autres acteurs de la structure. La culture de projet est naissante au sein des associations sportives. → Une convention collective en application <ul style="list-style-type: none"> • La Convention Collective Nationale du Sport (CCNS) est étendue et est donc applicable à toutes les associations du champ sportif depuis novembre 2006. • Il y a peu de « culture employeur » au sein des associations sportives. De nombreux dirigeants associatifs sportifs ne réalisent pas toujours qu'ils sont employeurs et qu'ils ont des obligations similaires à une entreprise en termes de droit social et droit du travail, encadrées par la CCNS. • Attention : Le recours à des emplois aidés n'exclut pas les associations du champ d'application de la CCNS ! En effet, le recours massif aux contrats aidés dans le secteur associatif sportif a entraîné certaines associations à se retrouver en situation d'employeur sans qu'aucune réflexion sur leurs obligations et l'organisation à mettre en place ne soit engagée. Les dirigeants de ces structures se sont ainsi retrouvés face à des obligations dont ils n'avaient pas nécessairement connaissance. En conséquence, un nombre non négligeable d'associations du secteur peine à mettre en application des dispositions prévues par la convention en vigueur et s'expose de fait à des redressements fiscaux et notamment de la part de l'URSSAF.

⇒ QUELLE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (NOTAMMENT SALARIÉES) ? (SUITE)

En Bref...	<p>→ Un exercice de la fonction employeur à consolider</p> <ul style="list-style-type: none"> • C'est aujourd'hui le « talon d'Achille » des associations sportives. • La professionnalisation des associations sportives est récente et les dirigeants ne prennent pas toujours la pleine mesure de leurs droits et devoirs. • Les dirigeants bénévoles des associations sportives ne sont pas nécessairement préparés à l'exercice de la fonction employeur. • La façon dont le dirigeant conçoit son rôle d'employeur dépend fortement de sa formation et de son expérience professionnelle. • La capacité des dirigeants à exercer pleinement leur fonction d'employeur conditionne fortement leur capacité à pérenniser l'emploi mais aussi à proposer une situation de travail attractive pour des personnes qualifiées. • Ainsi les principales observations au sein des associations sportives révèlent : <ul style="list-style-type: none"> - Une faiblesse des pratiques de recrutement. - Une faiblesse des pratiques de management. - Une faiblesse des stratégies de pérennisation de l'emploi.
À noter	<p>Les codes NAF (anciens code APE) correspondant à une structure relevant de la CCNS sont principalement les codes 926A et 926C mais les associations sportives ne sont pas toujours enregistrées sous le bon code NAF. Pour celles qui ont de multiples activités, l'activité principale doit être identifiée pour savoir quelle est la convention collective applicable.</p>
Pour aller plus loin	<ul style="list-style-type: none"> → Fiche « Gestion des ressources humaines » → Fiche « Organisation du travail et fonction employeur » → « L'emploi au service des projets sportifs » - Étude du CNAR Sport sur les politiques et dispositifs publics d'aide à l'emploi dans le secteur associatif sportif – <i>Téléchargeable sur le site Internet du CNAR Sport et du CNOSF</i> → Site du Conseil Social du Mouvement Sportif (CoSMoS) : www.cosmos.asso.fr → Fiches CCNS et CoSMoS (CNAR Sport) – <i>Téléchargeable sur le site Internet du CNAR Sport et du CNOSF</i> → Guide pratique de la fonction employeur – <i>Téléchargeable sur le site Internet du CDOS des Deux-Sèvres</i>

⇒ QUELLE STRUCTURATION FINANCIÈRE ET DIVERSIFICATION
DES SOURCES DE FINANCEMENT ?

Point Clé	<ul style="list-style-type: none"> → Évaluer le degré de diversification des financements (publics/privés...) → Évaluer la capacité de l'association à avoir une approche analytique des coûts
En bref...	<p>La masse salariale représente une charge fixe nouvelle à gérer par l'association sportive. Souvent fortement dépendantes des subventions publiques, les associations ont du mal à assumer, une fois les aides arrivées à leur terme, le surcoût représenté par la masse salariale et ceci pour plusieurs raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Le recours aux contrats aidés n'incite pas toujours l'association à anticiper sur les moyens de pérennisation financière du poste. → Une méconnaissance des différentes sources de financement potentiellement mobilisables, un manque de savoir-faire pour valoriser les actions menées (notamment les activités à faible lisibilité ou à forte utilité sociale) sur leur territoire en général et auprès des partenaires potentiels privés ou public sont souvent à l'origine de la faible diversification des sources de financement. Par ailleurs, le sponsoring ou le mécénat sportif restent très faiblement exploités par les associations sportives locales. Dépourvues d'expériences et de méthodologie adaptée, les associations sportives ont souvent des difficultés à gérer seules ce type de démarche. → La faiblesse de l'approche analytique des coûts met en évidence le fait que les associations sportives n'articulent que très (ou trop) peu le coût de l'emploi au coût des actions que ce dernier contribue à développer. → La structuration et les outils de gestion financière sont très peu utilisés pour l'aide à la décision : <ul style="list-style-type: none"> • L'emploi étant directement lié à l'activité, la pérennisation de celui-ci renvoie à la capacité de l'association à gérer sur le plan financier chacune de ses activités. • Si l'ensemble des associations réalise un budget d'activités annuel, peu d'entre elles, l'utilisent ou disposent d'outils spécifiques permettant une bonne lecture du comportement financier des différentes activités. Les décisions politiques et les orientations prises par les dirigeants d'association se font souvent sans prise en compte des éléments financiers. • Cette absence d'outils influence la perception de l'emploi et de la contrainte financière qu'il impacte. L'incapacité à segmenter et à imputer le coût salarial aux différentes activités fait que cette charge est perçue comme transversale à l'activité de l'association. Les dirigeants cherchent ainsi un financement pour l'emploi alors que leur démarche devrait s'orienter sur la recherche de financement pour l'activité qui porte l'emploi. • Cette absence d'outils semble également desservir les dirigeants dans l'élaboration d'argumentaires pour actionner des leviers de financement nouveaux auprès de financeurs potentiels, qu'ils soient publics ou privés. Cela est d'autant plus le cas lorsque l'activité est diversifiée et que leur organisation est complexe.
Attention	<p>Préconiser une augmentation des cotisations pour améliorer les ressources internes et consolider ainsi les emplois est rarement une solution adaptée / pertinente pour les associations sportives. En effet, il faut notamment prendre en compte l'utilité sociale des activités sportives proposées (justifiant des montants faibles d'adhésion) et les objectifs d'accessibilité de la pratique souvent défendus par les structures.</p>
Pour aller plus loin	<ul style="list-style-type: none"> → Fiche « Financements » → Fiche thématique « Financement des associations sportives » → Plaquette CNOSF – Partie 3.3 : Le financement du Sport <i>Téléchargeables sur le site Internet du CNAR Sport</i> → Guide sur le mécénat sportif – CDOS Vienne

⇒ QUELLE ACCESSIBILITÉ EN MATIÈRE D'ÉQUIPEMENTS ET DE MATÉRIEL (CONDITIONS ET POTENTIEL D'UTILISATION) ?

Point Clé	<ul style="list-style-type: none"> → Repérer le parc d'équipements mobilisable et mobilisé. → Identifier l'adéquation de ces équipements avec les besoins de l'association (créneaux accessibles et potentiel de développement). → Repérer la nature des relations avec les autres utilisateurs (concurrence, collaboration,...).
En bref...	<ul style="list-style-type: none"> → L'accessibilité, les conditions d'utilisation, le degré de vétusté/conformité aux normes de sécurité des installations sportives influencent directement la pratique, son coût et les possibilités de développement de l'association. → Locataire des installations (que le bailleur soit privé ou municipal), ce cas de figure se retrouve fréquemment dans le cadre d'activités aquatiques se pratiquant en piscine. → Utilisatrice d'équipements mis à disposition (avec ou sans acquittement des frais de fonctionnement ou d'entretien). → Propriétaire des équipements, cette situation est extrêmement rare, on ne la trouve que dans les associations plus « anciennes », notamment celles issues de patronages. → L'accès aux équipements par les associations et leur accessibilité par les pratiquants peuvent constituer des freins majeurs au développement des activités de l'association. → Les associations sportives sont très souvent propriétaires du matériel sportif utilisé pour leurs activités et ceci pour deux raisons majeures : <ul style="list-style-type: none"> - Le matériel est adapté au type et au niveau de pratique, et d'une manière générale au projet de développement de l'association. - Les financements liés à l'acquisition de matériel sont les plus simples à solliciter et les plus connus des associations (CNDS, conseil général...).
Pour aller plus loin	<ul style="list-style-type: none"> → Recensement des équipements sportifs : www.res.jeunesse-sports.gouv.fr → Fédérations sportives pour les exigences en matière de normes de matériel et d'équipements