

Formation enseignants juniors - Vichy

Mars SEYE - Avril 2019

Le modèle économique des associations sportives : quelques constats et réflexions

Cette réflexion est née d'un échange avec un ami, DTN d'une fédération sportive, dont le fils a fréquenté les cours ados quelques temps.

« Tes cours sont super », m'a-t-il dit, « mais quand les enfants arrivent tu es déjà en cours, et après la séance tu démarres de suite avec le groupe suivant. Les cours s'enchaînent et le week-end tu es en stage. Ce qui manquerait, ce sont des moments qui assurent la cohésion du groupe en dehors du temps de pratique, mais ton modèle économique conditionne l'organisation de ton activité. »

Au delà de l'anecdote, on ne peut constater que l'organisation économique de l'association a des implications sur l'activité et la vie du club.

Quelques chiffres

- En France, les associations sportives (317000 environ) représentent 1/4 du nombre total d'associations
- L'âge moyen de leurs membres est de 29 ans
- 35 % d'entre elles ont moins de 100 adhérents
- 63 % ont un budget inférieur à 10 000€
Leur budget moyen est de 29 000 € contre 65 000€ pour les autres associations
- Seules 16 % d'entre elles fonctionnent avec l'aide de personnel salarié
Cela a de lourdes implications sur les budgets. En moyenne, celui des associations sans salarié est de 15 000€ mais passe à 101 000€ pour celles qui emploient des salariés.
- La réalité économique des associations est extrêmement hétérogène : en Ile de France, les budgets vont de 800€ à 1,9 millions d'euros.

D'où provient l'argent des associations sportives ?

Les sources de financement se répartissent en trois catégories :

1. Les cotisations
2. Les activités diverses (loteries, produits de fêtes, ventes aux adhérents, etc)
3. Les subventions

Les cotisations représentent à elles seules 40 % des recettes des associations sportives. Un record dans le monde associatif ! Si on y ajoute les divers produits des activités, les financements propres des associations sportives représentent plus des trois quarts de leurs recettes.

Les subventions publiques, qui représentent une contribution non négligeable à l'équilibre financier, ont tendance à se raréfier ou à se concentrer sur des clubs importants, des projets de plus grande ampleur ou visant des publics spécifiques.

Nous sommes confrontés dans notre discipline à une érosion réelle du nombre d'adhérents, sans doute multifactorielle : modification de la pratique sportive, concurrence d'autres arts martiaux, vieillissement de la population, etc. Il n'y a sans doute pas de solution miracle, mais nous devons explorer les différentes possibilités pour continuer à faire vivre nos clubs et la discipline.

Quels leviers actionner pour assurer l'équilibre et développer nos associations ?

Nous avons la possibilité d'agir sur plusieurs points :

1. Les tarifs

La question de l'augmentation des tarifs est la première qui se pose en cas de baisse du nombre d'adhérents. Elle peut aussi se poser lorsqu'on veut pouvoir augmenter les possibilités d'action de communication, l'engagement d'un enseignant salarié, etc.

Le coût de l'adhésion est à la fois un vrai et un faux problème. Que le coût ne soit pas une barrière pour l'accès à notre discipline est une vraie question à se poser. Mais ce qui est en cause, c'est bien souvent de savoir ce pour quoi on est prêt à payer. Les fédérations de golf, d'équitation ou de tennis comptent toutes les trois plus de 400 000 adhérents. Ce n'est sûrement pas l'attractivité des tarifs qui poussent les gens à les pratiquer ! On pourrait aussi citer comme exemple les équipements hors de prix (parfois plusieurs milliers d'euros) que certains acquièrent pour une pratique occasionnelle du cyclotourisme ou du VTT.

Les critères sont donc subjectifs dans une grande partie des cas. **La question centrale, c'est l'attrait de la pratique, sa capacité à faire rêver (ou fantasmer) les gens.** Cette même question se pose pour le deuxième point : l'augmentation du nombre de licenciés ou d'adhérents.

2. L'augmentation du nombre de licenciés

Là encore, on se doit d'envisager différents angles d'approche.

- La diversification des activités. Au sein de notre fédération, on voit par exemple se développer les propositions de « baby aikido », « aikitaiso », « aikido self-défense », ou autres. Différentes expériences sont par ailleurs menées dans des milieux « hors club » : travail autour du handicap, milieu de la santé, instituts médico-pédagogiques, établissements scolaires, comités d'entreprise... Elles peuvent parfois faire l'objet de partenariats entre un club et une institution. En multipliant les offres, on augmente évidemment le nombre d'adhérents (adhérents ne veut pas toujours dire licenciés à la fédération...). Il faut néanmoins s'interroger sur ce que l'on est prêt à faire pour s'adapter à la

demande ou à un marché potentiel, et ne pas perdre de vue le cœur de notre pratique.

- Professionnaliser l'encadrement. Il s'agit bien sûr d'avoir des enseignants de qualité, formés continuellement tant techniquement que pédagogiquement. Les enseignants peuvent être bénévoles ou rémunérés, ce n'est pas la question. Il faut également développer les compétences des bénévoles qui font vivre la structure, autrement dit, professionnaliser le bénévolat. Les outils mis à disposition sont multiples et des organismes dédiés à la formation des bénévoles existent un peu partout.
- Améliorer la communication. Mieux cibler les messages, ne pas vouloir tout dire et savoir choisir les moyens appropriés. On a parfois l'impression que la communication des clubs ne s'adresse qu'aux aikidokas ! Par ailleurs, il faut savoir utiliser les moyens modernes, notamment les réseaux sociaux.

3. L'innovation et la recherche de nouvelles sources de financement

A titre d'exemple, le partenariat avec les entreprises est assez peu développé dans nos clubs. C'est peut-être un point à creuser. Le mécénat peut être financier, mais aussi sous forme matérielle (dons d'ordinateurs, écrans, meubles de bureau...).

Concernant les subventions, il faut entretenir les contacts, favoriser le dialogue, savoir quelles sont les attentes des collectivités et leurs priorités, apprendre à connaître leur langage et à formuler sous forme de projet les éléments de notre discipline qui pourraient les intéresser.

4. La définition du projet associatif

C'est une chose trop rarement faite dans nos clubs et qui pourtant constitue un point charnière pour pouvoir agir sur d'autres aspects. Qui sommes-nous ? Que proposons-nous à nos adhérents ou au public ? Quels sont nos objectifs à court, moyen ou long terme ? Que prévoyons-nous de faire pour parvenir à ces objectifs ?

Construire un projet de club est sans nul doute un élément fondamental du développement de l'association. Et il est important d'y associer d'une façon ou d'une autre un maximum d'adhérents. Si le projet est partagé, les gens se sentent partie prenante de la réalisation des objectifs. Par ailleurs, la définition d'un projet associatif structuré facilite les démarches avec les différents partenaires potentiels. C'est aussi la clef d'une communication plus claire.

La plupart du temps, il faudra agir sur plusieurs aspects simultanément pour avoir un effet visible sur le développement d'une association sportive. A nous de faire preuve de créativité et d'engagement pour continuer à faire vivre l'aïkido !