



**HAL**  
open science

**MISE EN PLACE ET MANAGEMENT D'UN  
REGROUPEMENT DE CLUBS SPORTIFS  
AMATEURS : le cas des clubs d'athlétisme de la  
métropole de Lyon**

Laurent Nkodo Samba

► **To cite this version:**

Laurent Nkodo Samba. MISE EN PLACE ET MANAGEMENT D'UN REGROUPEMENT DE CLUBS SPORTIFS AMATEURS : le cas des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon. 2020. hal-03003775

**HAL Id: hal-03003775**

**<https://hal.science/hal-03003775>**

Preprint submitted on 13 Nov 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Titre : MISE EN PLACE ET MANAGEMENT D'UN REGROUPEMENT DE CLUBS**

**SPORTIFS AMATEURS : le cas des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon**

**Auteur : NKODO SAMBA Laurent**

Docteur STAPS

Enseignant-chercheur contractuel à UPHF-INSA HDF

Université Polytechnique Hauts-de-France (UPHF)-Institut National des Sciences Appliquées  
Hauts-de-France

Centre de Recherche Interdisciplinaires en Sciences de la société (CRISS)

Les Tertiales-Rue des Cent Têtes-59313 Valenciennes Cedex

Chercheur associé au Laboratoire sur les Vulnérabilités et l'Innovation dans le sport (EA-7428 L-ViS)

Confédération Recherches Interdisciplinaires en Sport (CRIS, FED 4272), F-69622, LYON, France.

3 Avenue Henri Matisse

59300 Aulnoy Lez Valenciennes

Tél : +33(0)624312416

E-mail pro : [Laurent.Nkodosamba@uphf.fr](mailto:Laurent.Nkodosamba@uphf.fr)

E-mail perso : [nkodosamba@yahoo.fr](mailto:nkodosamba@yahoo.fr)

**Résumé :**

Cet article répond à un questionnement autour de la montée d'un phénomène nouveau et d'actualité en France, le regroupement de clubs sportifs amateurs, fondée sur la mutualisation des ressources. Concrètement, il propose des réponses aux questions, comment mettre en place un regroupement de clubs sportifs amateurs et comment manager le nouveau club regroupé à travers les théories de la contingence de H. Mintzberg et l'analyse stratégique des acteurs de M. Crozier & E. Friedberg. Notre étude, qualitative inductive menée auprès des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon, se fonde sur quatre types de données, notamment, entretiens formels et informels, observations participatives et non participatives, coupures de presses et documents internes aux associations sportives. L'analyse qualitative par théorisation ancrée de Pierre Paillé, nous a permis de traiter les données recueillies. Notre recherche présente les sept étapes clés de la réalisation d'un regroupement de clubs sportifs amateurs, quelques outils de gestion d'un club regroupé et la construction d'un cadre d'identification des regroupements de clubs sportifs amateurs ; des aspects qui attirent peu de chercheurs en management des organisations sportives.

**Mots clés :** mise en place regroupement de clubs, gestion du regroupement, entente de clubs, fusion de clubs,

**Title :** ESTABLISHMENT AND MANAGEMENT OF THE GROUPING OF NON-PROFESSIONAL SPORTS CLUBS : the case of athletics clubs in Lyon's metropolis

**Abstract :**

This article responds to a questioning around the rise of a new and topical phenomenon in France, the grouping of non-professional sports clubs, based on the pooling of resources. In fact, it offers the answers to the questions how to set up a grouping of amateur sports clubs and how to manage the new club through the Mintzberg's contingency theory and the strategic analysis of the actors of M. Crozier & E. Friedberg. Our inductive qualitative study carried out with the athletics clubs of Lyon's metropolis is based on four types of data, in particular, formal and informal interviews, participatory and non-participatory observations, press clippings and internal documents to sports associations and qualitative by the anchored theory of Pierre Paille allowed us to process the data collected. Our research presents the seven key stages in the creation of amateur sports club's grouping, some management tools of a grouping club and the construction of a framework for identifying amateur sports club's grouping, aspects that attract few researchers in the management of sports organizations.

**Keywords :** Establishment of a grouping of clubs, grouping management, club agreement, merger of clubs.

# MISE EN PLACE ET MANAGEMENT D'UN REGROUPEMENT DE CLUBS SPORTIFS AMATEURS : le cas des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon

## INTRODUCTION

Le **regroupement** est une forme d'organisation<sup>1</sup> au sens de Barget & Vaillau, adoptée en commun accord, par au moins deux clubs sportifs pour faire face aux défis liés à leur existence. Il repose sur la mutualisation partielle ou totale des ressources. L'on en distingue deux grandes formes, l'**entente de clubs** ou mise en commun partielle des ressources et la **fusion de clubs** qui est une mise en commun totale des ressources.

Quelles soient publiques ou privées, les organisations font généralement recours au regroupement à des fins de rationalisation des dépenses. Il est par ailleurs l'aire du temps et, aucune structure ne semble épargnée, sportive ou non, privée ou publique. Nous en voulons pour preuve, la montée de certaines actions dans la société française, à l'instar de la récente fusion des régions, celle de certains ministères, laboratoires de recherches et universités et du covoiturage dans une moindre mesure.

Pour le club d'athlétisme, le regroupement s'inscrit comme un passage organisationnel incontournable pour ceux qui veulent « voler plus haut ». Il s'agit d'un concept nouveau de l'organisation des clubs sportifs amateurs<sup>2</sup> suscitant curiosité et interrogation, d'autant plus qu'ils sont de nature, plus concurrentiels que coopératifs et que très peu de chercheurs en parlent. En effet, certains en font allusion, en évoquant la réorganisation des clubs sportifs

---

<sup>1</sup> Une organisation est un ensemble de moyens mobilisés et ordonnés en fonction d'un but spécifique à atteindre (Barget & Vaillau, 2008). C'est dans ce sens que le regroupement à travers la mutualisation des ressources est une organisation avec pour principal objectif, assurer la survie des clubs concernés.

<sup>2</sup> Un club sportif amateur pour nous, est une association privée regroupant des membres/adhérents ayant non seulement des activités, des goûts, intérêts communs et liés au sport, mais aussi un engagement bénévole pour la plupart. Notre étude concerne les clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon affiliés à la FFA. Actuellement le club sportif amateur, pour rester actif, doit, au-delà des exigences fédérales, garder le lien avec les collectivités territoriales en tant que propriétaires et gestionnaires de la plupart des infrastructures sportives et ordonnateurs des subventions et autres aides.

amateurs en termes de fusions concernant certaines catégories jeunes, pour répondre, soit à des exigences fédérales, soit à pérenniser un emploi dans le domaine du sport (Chaboche, 2002). D'autres s'y intéressent en la considérant comme proposition stratégique de la politique sportive locale, pour pérenniser l'emploi sportif et développer la professionnalisation des clubs ( Honta, 2010). Au vu de l'importance que prend le regroupement dans l'organisation de nos associations sportives et la rareté d'écrits scientifiques autour de ce phénomène, l'objectif de cet article est de donner réponses aux deux questions principales suivantes :

- 1) Comment mettre en place un regroupement de clubs sportifs amateurs ? en effet, la mise en place d'une structure collaborative comptant au moins deux anciens « concurrents » n'est pas la chose la plus aisée. De ce fait, une démarche prudente et constructive doit être adoptée.
- 2) Comment manager cette nouvelle organisation constituée d'anciens rivaux pour qu'elle résiste au temps ? il n'est pas facile d'orienter dans un même sens des individus aux intérêts multiples et parfois divergents, d'où la nécessité d'une démarche cadrée et inclusive.

Avant d'aborder ces deux questions centrales, il est important d'explicitier notre méthodologie.

## **MÉTHODOLOGIE**

La présente étude se fonde sur quatre types de données, dont deux principales, observations et entretiens, et deux secondaires, coupures de presses et documents internes aux clubs et Fédération Française d'Athlétisme, ou FFA. Le recueil de données est guidé par une méthode qualitative inductive<sup>3</sup> et la triangulation a permis la correction de certains biais.

---

<sup>3</sup> La méthode inductive met au centre de la recherche, les données empiriques ramenées du terrain à travers entretiens (formels/informels) et observations (participative/non participative). Ces données empiriques orientent le chercheur sur des choix qu'il aura à faire en termes de théories et outils d'analyse. Dans le cas du choix des outils d'analyse, précisons que la forme de recueil, peut orienter vers un outil quelconque d'analyse. Ce ne serait probablement pas redondant de dire ici que la méthode inductive, ne préconise pas d'hypothèse de recherche

Si le terrain d'étude a été taillé pour une possible saturation des formes de regroupements, l'échantillonnage a plutôt été une construction progressive, où l'ajout des « clubs témoins<sup>4</sup> » a permis d'obtenir un maximum de caractéristiques liées aux modalités de regroupements. C'est ainsi que la métropole de Lyon a été retenue comme terrain d'étude au détriment de la région Rhône-Alpes, devenue Auvergne Rhône-Alpes, jugée trop grande et de la ville de Lyon, trop petite pour une saturation des données.

Partis sur trois « clubs<sup>5</sup> pionniers » représentant les trois formes d'organisation des clubs d'athlétisme, **fusion** soit Lyon Athlétisme, **entente** avec Entente Sud Lyonnais et **évolution en solitaire** à travers l'AC Tassin, l'étude s'est élargie sur un ensemble de « clubs témoins », parmi lesquels ASVEL athlétisme, Décines-Meyzieu athlétisme et AFA Feyzin-Vénissieux, pour vérification et compléments d'informations.

Suivant cette perspective, les données sont recueillies dans un esprit de recoupement et de vérification. Les personnes interviewées ont été ciblées avec pour objectif, l'obtention, la complémentarité et la vérification des informations. Les entretiens semi-directifs formels et/ou informels<sup>6</sup>, quoique personnalisés restaient tout de même dans le cadre du guide général d'entretiens. La succession des entretiens permettaient de compléter et/ou de vérifier les informations à notre possession, tout comme les hypothèses de travail émergentes, justifiant le

---

encore moins de discussion et que celle qualitative ouvre la voie à une description. L'idée de départ, la construction de l'objet d'étude, l'objectif et l'intérêt de la recherche, suffisent pour clarifier le positionnement du chercheur et sa recherche.

<sup>4</sup> Clubs non observés au départ, ayant une organisation semblable à ceux observés et qui nous ont permis de vérifier, compléter les données recueillis au sein des clubs observés. C'est une adaptation en sciences humaines et sociales du témoin d'une expérience en sciences dures.

<sup>5</sup> Nous tenons à préciser que les clubs ont été choisis selon certains critères parmi lesquels : l'affiliation à la FFA au-delà de l'appartenance à la métropole de Lyon, la forme d'organisation (entente-fusion-évolution solitaire), l'ouverture ou la disposition à nous accueillir et les services proposés aux adhérents. Dans ce sens, les clubs ne proposant qu'un seul service aux adhérents à l'instar du jogging ne nous intéressaient pas du tout quoique majoritaires, car pouvant fonctionner aisément avec un minimum de dirigeants et d'adhérents, ce qui est différent des autres clubs dont les seuils de fonctionnement existent au-delà desquels le club semble obligé de solliciter un autre pour une mise en commun des ressources.

<sup>6</sup> L'entretien informel est ici, celui qui ne se déroule pas selon les canons de la recherche. Dans notre cas, il m'était parfois demandé lors de certaines interviews de ne pas faire usage de mon enregistreur ou de ne pas enregistrer certains propos.

va-et-vient créé entre le terrain et l'analyse et la pluralité d'entretiens que pouvait subir une même personne. La plus-value des entretiens informels tient du fait qu'il permet à l'interviewée de dire tout haut ce qu'il aurait dit avec détour face à un microphone. Nous avons pu obtenir vingt-cinq (25) entretiens semi-directifs formels, d'une durée moyenne de 45 minutes chacun et cent vingt (120) entretiens informels.

la mobilisation des ressources financières et humaines, et l'impact du regroupement sur la vie quotidienne du club d'athlétisme, notamment sa structure, son organisation interne, sa gouvernance et sa culture, étaient au cœur de notre observation participante et non participante.

Les coupures de presses du journal Le Progrès sur les regroupements de clubs d'athlétisme de 1999 à 2015 et les documents internes aux clubs et fédérations constituent l'essentiel des autres documents exploités<sup>7</sup>.

L'analyse qualitative par théorisation ancrée de Pierre Paillé, a été l'outil d'analyse de nos données, parce que, adaptée à notre objet d'étude et appropriée à la génération inductive d'une théorisation.

Cependant, conscient des limites<sup>8</sup> de l'analyse qualitative par théorisation ancrée, nous avons sollicité l'analyse stratégique de Michel Crozier & Erhard Friedberg pour confirmer les interactions qui se dessinaient. Dans notre étude, nous avons réalisé une analyse stratégique à trois niveaux différents, à partir des données recueillies. Un premier niveau d'analyse avec comme activité centrale le regroupement, pour ressortir le jeu d'intérêt des différents acteurs du regroupement faisant de ce dernier, un projet intéressé. Les deux autres niveaux d'études sont en rapport avec les deux principales modalités que l'on reconnaît au regroupement à savoir,

---

<sup>7</sup> Il s'agit des règlements généraux, compte rendu assemblée générale et comité directeurs, contrat d'utilisation des infrastructures, dossier demande de subventions ... etc.

<sup>8</sup> Pas forcément douée pour identifier les interactions quoique permettant une compréhension scientifique d'un phénomène à partir des données empiriques grâce à la mise en relation des catégories

fusion et entente. Il ressort implicitement de cette analyse, l'organisation mise sur pied pour réaliser un regroupement de clubs sportifs amateurs au-delà des jeux d'intérêts et pouvoirs soutenant le regroupement.

Ayant constaté que l'environnement avait une certaine influence sur le regroupement de clubs sportifs amateurs, nous avons sollicité Henry Mintzberg et sa théorie de la contingence, pour une meilleure compréhension de cette influence. Ainsi, après la triangulation des données, notre recherche a connu celle théorique, pour une meilleure construction scientifique.

La restitution de notre étude porte sur 4 articulations : 1) le cadre d'identification des regroupements, constitué de onze critères, est un ensemble de marqueurs issus de caractéristiques, définitions, et théories explicatives, permettant d'identifier un regroupement de clubs sportifs amateurs en tant que tel. 2) les caractéristiques du regroupement, décrivent finement le regroupement et ses modalités, de manière à ressortir les avantages et inconvénients. Elles garantissent un choix organisationnel conséquent et en toute responsabilité. 3) la mise en place d'un regroupement, détaille les 7 étapes nécessaires à la création d'un club regroupé. 4) la gestion du nouveau club regroupé récapitule quelques stratégies à adopter pour le bon fonctionnement du club issu du regroupement.

## CADRE D'IDENTIFICATION DES REGROUPEMENTS

Le regroupement de clubs sportifs amateurs en tant qu'objet d'étude a nécessité un cadre précis d'identification pour le démarquer des autres structures connaissant les regroupements. Ce cadre d'identification, constitué de onze critères est un ensemble de marqueurs issus de caractéristiques, définitions, et théories explicatives, permettant d'identifier un regroupement de clubs sportifs amateurs en tant que tel. Dans cet article, ce cadre d'identification est proposé succinctement.



**Le contexte du déroulement de ces regroupements :** Un contexte socio-politico-économique particulier, marqué par l'évolution des politiques publiques en général, et sportives en particulier, la décentralisation, la crise économique et l'évolution des mentalités vers une quête effrénée de liberté. En effet, la décentralisation qui est la manifestation du retrait de l'État, fait de la collectivité territoriale, « le chef d'ouvrage » des politiques publiques locales, y compris sportives. La crise économique est ressentie localement par la baisse des subventions accordées aux associations sportives. Les mentalités, quant à elles, évoluent vers une recherche de liberté et une exigence en termes de qualité des services reçus au sein des associations sportives avec, pour conséquences, le développement du sport loisir et la professionnalisation des associations sportives, deux orientations stratégiques, pas du tout faciles à gérer pour la plupart des clubs sportifs amateurs.

**Logiques auxquelles répondent ces regroupements :** La logique des ressources<sup>9</sup>, la logique de la diminution des coûts<sup>10</sup> et la logique de la préservation du lien<sup>11</sup>, guident le club vers un regroupement. Les clubs sportifs veillent à ce que les effectifs soient toujours compris entre de seuils gérables que nous avons appelés minimum et maximum fonctionnels et dont vous aurez d'amples informations plus tard. En cette période de crise économique, marquée par la baisse des subventions, l'une des stratégies des clubs consiste à diminuer le coût des dépenses et garder le lien avec la collectivité territoriale en tant que principale partenaire des clubs sportifs amateurs. Le regroupement, quand il est proposé et soutenu par la collectivité territoriale, aide tout d'abord le club à préserver le lien avec la collectivité locale, par la suite à mieux gérer ses effectifs, et enfin diminuer le coût des dépenses.

---

<sup>9</sup> Il s'agit de la taille efficace, celle garantissant un bon suivi des adhérents. Que ce soit du nombre d'adhérents ou d'encadrants, le club a besoin effectif suffisant pour un bon fonctionnement. Au-delà ou en deçà de cet effectif suffisant, la mutualisation des ressources permet de mieux gérer les effectifs.

<sup>10</sup> S'associer pour diminuer le coût de certains projets

<sup>11</sup> Intégrer les projets de la collectivité territoriale et ceux de la fédération sportive pour rester dans leur giron

**Existence d'un projet commun :** Généralement, c'est la construction d'un grand club, beaucoup plus fort et influent qui est au centre du projet de regroupement. En effet, les clubs mutualisent leurs ressources pour un projet commun précis, plus ambitieux que ceux des clubs concernés pris individuellement.

**Délimitation de l'espace de coopération :** L'espace de coopération représente ici l'ensemble des domaines concernés par le projet de regroupement. Cet espace varie en fonction de la modalité de regroupement choisi. Il peut donc être limité pour une entente de clubs ou alors s'étendre à l'infini dans le cas d'une fusion de clubs.

**Nature des ressources mises en commun :** Les ressources mises en commun sont à l'image de l'espace de coopération, c'est-à-dire limitée quand l'espace de coopération l'est.

**Le degré d'autonomie :** Le degré d'autonomie est limité par l'espace de coopération. Ainsi, le club perd son autonomie dans l'espace de coopération

**Mode d'organisation des tâches :** Quand la modalité de regroupement le permet, les tâches généralement identiques sont organisées parallèlement par chacun des clubs faisant partie du regroupement, encore appelés sections locales.

**Le degré de concurrence :** Quand la modalité de regroupement le permet, l'on assiste à une concurrence quoique masquée entre clubs membres ou sections locales de la structure regroupée encore appelée club maître.

**L'appartenance :** La neutralité en termes d'appartenance caractérise les regroupements de clubs sportifs amateurs, dès lors qu'ils se déroulent entre clubs juridiquement égaux, procurant de cet fait l'absence de toute idée d'appartenance à...

**Le degré de confusion de l'opération :** La confusion de l'opération concerne celle des ressources. À ce titre, elle est à l'image de l'espace de coopération, c'est-à-dire dépend de la

modalité de regroupement choisi. On peut donc avoir une confusion totale de ressources, dans une fusion ou une confusion limitée et/ou partielle, dans le cas d'une entente.

**La réversibilité de l'opération :** La réversibilité de l'opération dépend de la modalité de regroupement choisi. L'opération peut être soit réversible, dans une entente de clubs, soit irréversible dans une fusion de clubs. Le tableau 1 ci-dessous regroupe les éléments constituant le cadre d'identification des regroupements de clubs sportifs amateurs

**Tableau 1 : cadre d'identification des regroupements de clubs sportifs amateurs**

N°	Critères d'identification	N°	Critères d'identification
1	Contexte de leur déroulement	7	Mode d'organisation des tâches
2	Logiques de ces regroupements	8	Degré de concurrence
3	Existence d'un projet commun	9	Appartenance
4	Délimitation de l'espace de coopération	10	Degré de confusion de l'opération
5	Nature des ressources mises en commun	11	Réversibilité de l'opération
6	Degré d'autonomie		

Ayant mis sur pied un cadre d'identification des regroupements de clubs sportifs amateurs, nous allons détailler leurs principales caractéristiques.

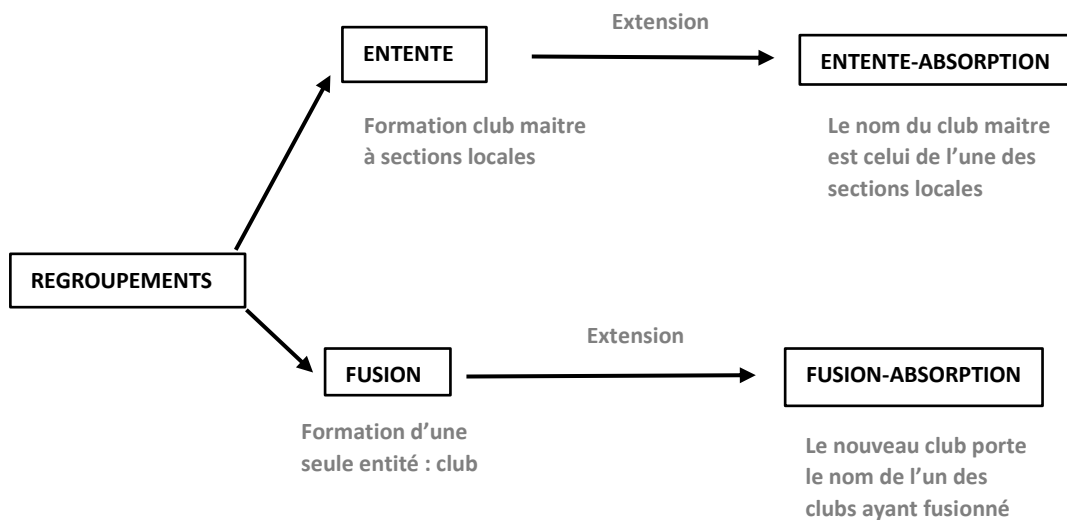
## CARACTERISTIQUES DU REGROUPEMENT

### **Types de regroupement de clubs ou formes de stratégies organisationnelles**

Il s'agit là des différentes formes que peuvent prendre le regroupement de clubs. On en dénombre 2 grandes : la fusion de clubs ou formation d'une entité unique et l'entente de clubs

ou formation d'un club maître avec sections locales. Les fusions et ententes de clubs peuvent aussi se décliner en fusion-absorption et entente-absorption. La figure 1 ci-dessous présente les modalités du regroupement de clubs sportifs amateurs

***Figure 1 : les modalités du regroupement***



### **Causes de regroupement de clubs d'athlétisme /mobiles des stratégies**

#### **organisationnelles :**

Elles sont multiples et renvoient à un ensemble de situations qui pousseraient le club vers un regroupement. Ces causes sont, pour la plupart du temps, financières, mais elles peuvent aussi être politiques, économiques, sportives ou socioculturelles et généralement cumulées. La baisse des subventions, la faillite d'un partenaire financier important, l'augmentation du coût de la vie, l'envie de progresser<sup>12</sup> sur le plan sportif, celle de garder le soutien des élus politiques locaux, l'envie de diminuer les coûts de fonctionnement se retrouvent au centre des motivations qui poussent le club vers un regroupement. Le sous-peuplement<sup>13</sup> de certaines localités peut aussi s'inscrire dans le registre des motivations qui poussent clubs, comités départementaux et ligues

<sup>12</sup> Evoluer dans une division supérieure, augmenter le panel d'activités, avoir de la notoriété, ... etc.

<sup>13</sup> Particulièrement en termes de membres/adhérents - club/association sportive

régionales à se regrouper/mutualiser leurs ressources. Mutualiser ici, c'est pour assurer la pérennité de la pratique et/ou garantir l'existence juridique des clubs et associations sportives concernés. Le déficit de membres dans certaines régions, localités ou clubs nous rappelle la notion ou concept de minimas fonctionnels d'un club d'athlétisme.

### **Le seuil fonctionnel d'un club d'athlétisme/minimum et maximum fonctionnels :**

Il s'agit d'un espace encadré par le minimum et le maximum fonctionnel à travers lequel le club peut fonctionner normalement de manière à prétendre à une quelconque évolution. Ce qui veut dire qu'en dessous du minimum fonctionnel et qu'au-delà du maximum fonctionnel, le club ne peut assurer son fonctionnement. Le seuil fonctionnel est unique à chaque club parce qu'il dépend d'un certain nombre de paramètres tels les encadrants<sup>14</sup>, les athlètes<sup>15</sup>, les formes de pratique<sup>16</sup> développées et les aires de pratique<sup>17</sup>. Ces réalités qui déterminent la capacité d'accueil et la qualité des services proposés sont propres à chaque club, d'où l'unicité du seuil fonctionnel.

Le minimum fonctionnel est l'effectif minimal possible en nombre d'adhérents permettant au club de fonctionner convenablement. Il dépend des services proposés par le club d'athlétisme. Ainsi, le minimum fonctionnel est d'environ 20 pour un club d'athlétisme qui ne fait que de la course sur route, de 200 pour un club classique qui propose un ensemble de pratiques athlétiques du genre courir, sauter, lancer, marcher et une école d'athlétisme dans la plupart des cas.

Le maximum fonctionnel est le nombre le plus élevé d'athlètes que le club peut prendre en charge. Généralement, les clubs mutualisent leurs ressources ou se regroupent pour gérer au mieux leur effectif. Il va de soi que le regroupement peut permettre au club de trouver solution

---

<sup>14</sup> Nombre, spécialisation et degré de qualification

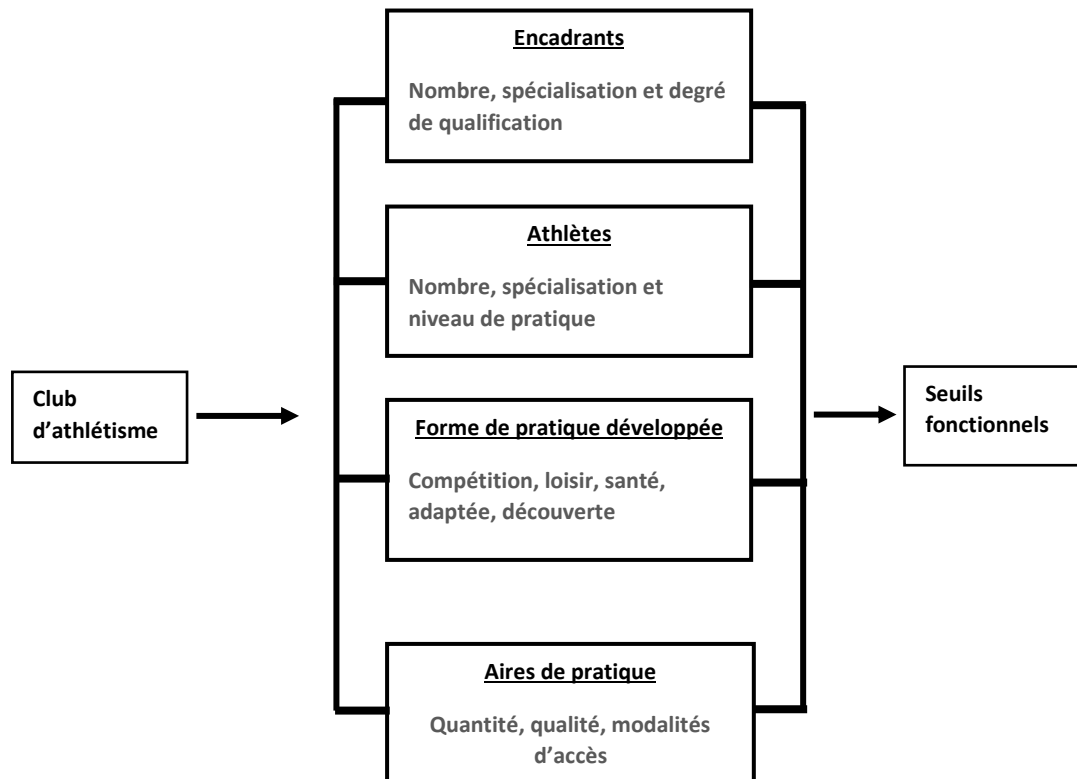
<sup>15</sup> Nombre, spécialisation et niveau de pratique

<sup>16</sup> Compétition, loisir, santé, découverte, adaptées

<sup>17</sup> Qualité, quantité, modalités d'accès

à ses problèmes de développement<sup>18</sup> et/ou de carence<sup>19</sup>. La figure 2 ci-après, présente l'ensemble des paramètres qui contribuent à la régulation du seuil fonctionnel d'un club d'athlétisme

***Figure 2 : les paramètres qui régulent le seuil fonctionnel d'un club d'athlétisme***



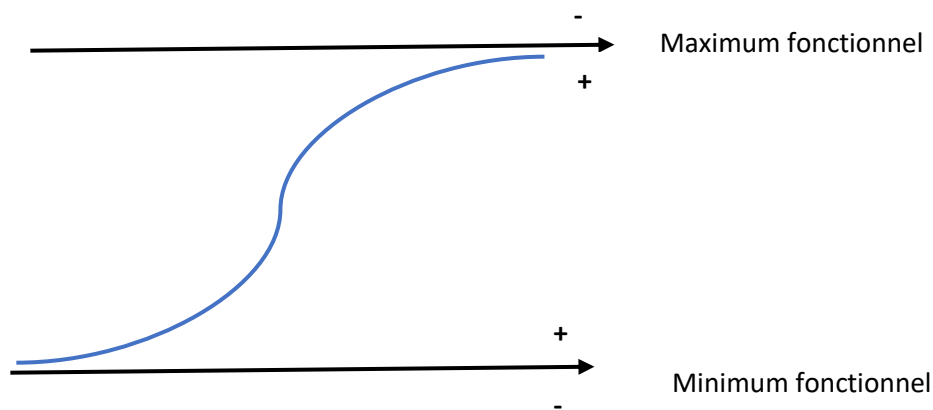
Le concept de seuil fonctionnel d'un club d'athlétisme pose clairement la problématique des limites de développement d'un club sportif amateur, en général, et d'athlétisme en particulier.

La figure 3 ci-dessous expose schématiquement les limites du développement d'un club d'athlétisme

<sup>18</sup> Augmentation des effectifs

<sup>19</sup> Faible nombre d'adhérents

**Figure 3: limites du développement d'un club d'athlétisme**



### **Avantages du regroupement de clubs :**

La mutualisation des ressources est le principal avantage d'un regroupement de clubs dans la mesure où elle peut, quand elle est gérée selon l'esprit du regroupement, compenser les limites des clubs pris individuellement. Elle peut ainsi favoriser, au-delà de la diminution des coûts du fonctionnement des clubs, l'augmentation du panel d'offres de services en mettant en commun, les spécificités de chaque club concerné par le regroupement. La mutualisation des ressources est une option pour les clubs en difficulté mais qui veulent continuer d'exister. Parler d'avantages signifie généralement qu'il existe des inconvénients.

### **Inconvénients d'un regroupement :**

C'est l'ensemble des conséquences fâcheuses que peut entraîner un regroupement de clubs, notamment, la baisse d'émulation, fruit de la rareté ou manque d'adversaires du fait de tout regrouper. L'on peut aussi citer la perte d'un certain nombre d'adhérents pas séduits par l'idée de regroupement.

Dans le paragraphe qui suit, nous vous proposons les caractéristiques des regroupements par modalité.

## **L'entente de clubs**

**Définition entente de clubs :** Une entente de clubs d'athlétisme est une mise en commun de certaines ressources. C'est la mutualisation partielle des ressources par, au moins, deux clubs dans le but de réaliser un projet commun. Il se décline en Entente-crétation (mise en commun des ressources en vue de créer un nouveau club) et Entente-absorption (mise en commun des ressources sous l'appellation de l'un des clubs membres de l'Entente).

**Poussée vers une entente :** pour nous, c'est l'ensemble des facteurs qui entraînent un club à opter pour une entente. Au-delà des difficultés pour exister et à se développer sur le plan sportif, notamment celles liées à l'obtention des résultats sportifs, du budget nécessaire au fonctionnement et au développement, il y a aussi l'attachement à son histoire, sa culture et à son identité.

**Caractéristiques d'une entente de clubs :** c'est l'ensemble des traits structurels, de gestion/fonctionnement déterminant une entente. Une entente est formée d'un ensemble de deux clubs au minimum, avec plus ou moins une différence nette entre l'entité globale de l'entente ou club maître et les entités constituant l'entente encore appelées sections locales. Les sections locales sont gérées de manière autonome, marquant la conservation de leur identité d'association et leur histoire et culture. L'autonomie dans la mutualisation semble être le maître mot d'une entente, raison pour laquelle cette mise en commun des ressources peut être effective ou de façade, chaque club étant libre d'agir selon ses objectifs et ambitions, toutefois, dans le respect de la feuille de route du club maître. L'entente-absorption est une entente particulière dans laquelle le club maître porte le nom d'une section locale, rendant très peu visible, les autres sections-locales de l'entente.

**Inconvénients d'une entente de clubs :** ensemble de caractéristiques liées à une entente de clubs qui l'amène à ne pas faire l'unanimité. Il y a prioritairement l'autonomie sur le plan administratif et financier, desquelles découlent d'autres inconvénients. Cette autonomie



administrative impose une double organisation, l'une interne à la section locale et l'autre liée au club maitre, créant ainsi des doublons, sources de lenteur administrative et de difficultés à faire consensus. Cette difficulté à uniformiser la pensée peut être matérialisée sur le terrain par les divergences qui caractérisent les différents pôles d'entraînement et l'incapacité à mettre fin à la mésentente entre certaines sections locales. L'autonomie administrative dans une entente alourdit l'appareil administratif avec des doublons en postes administratifs qui, dans une entente, remontent à l'ordre de  $NX+1$  ( $N$  = nombre de sections locales,  $X$  = postes administratifs nécessaires pour le fonctionnement d'un club d'athlétisme, 1 représente le même poste administratif auprès de la cellule coordinatrice de l'entente). On peut citer entre autres, le manque de solidarité sur le plan financier entre sections locales. En effet, la disparition d'une section locale n'entraîne pas obligatoirement celle de l'entente. Ce manque de solidarité sur le plan purement financier peut également justifier la variété des budgets des sections locales d'un même club maitre, qui peut avoir des conséquences sur l'harmonie de la mise en commun des ressources. L'entente n'a pas d'effet sur l'augmentation des subventions et n'apporte pas grand-chose aux athlètes d'un niveau moyen de performances. Dans une entente, le climat est généralement très peu serein entre entraîneurs dû à la crainte de se faire « piquer » leurs athlètes, et le manque d'ouverture de certains encadrants qui veulent à tout prix conserver leurs athlètes même s'ils n'ont pas forcément la compétence pour. Néanmoins le ciel d'une entente n'est pas que sombre.

**Avantages d'une entente de clubs :** ensemble de caractéristiques liées à une entente de clubs qui l'amène à obtenir des partisans. La mutualisation des ressources reste le principal avantage puisqu'elle permet d'améliorer les résultats sportifs tout en gardant son autonomie et son identité. Concrètement, l'amélioration des résultats sportifs passe par la constitution de groupes d'entraînement de haut niveau, la résolution du problème concernant l'entraînement d'athlètes d'un niveau moyen, la garantie du suivi des athlètes et éviter leur isolement, la formation

d'équipes plus compétitives pour des compétitions par équipes, etc. Le fait que l'entente permette de garder l'association, les aires de pratique, les liens et soutiens locaux protège par-delà l'autonomie et l'identité des clubs concernés. Bref, la mutualisation permet de réaliser en commun ce qu'on n'aurait jamais pu faire seul. Au-delà des résultats sportifs, il y a aussi les exigences de la fédération que l'entente peut aider à remplir, notamment l'atteinte facile des quotas du nombre de juges exigés par club et par compétition. Néanmoins, chaque section locale garde son indépendance et peut agir différemment. L'entente assure non seulement l'encadrement des athlètes mais aussi leur maintien au sein du club. Dans l'entente, la mutation d'athlètes entre sections locales s'effectue sans frais de compensation. Elle permet aussi des passerelles, d'échanger les compétences et partager les installations. Il y a aussi, comme autre avantage, la diminution de la part fixe, payée par le club maître seul. Les mutualisations financières peuvent s'organiser aussi bien entre sections locales d'un même club maître qu'avec un club extérieur à l'entente, quoique généralement circonstancielles. Mais au fait, y a-t-il une différence significative entre ces deux formes de mutualisation financières ?

### **La fusion de clubs**

**Définition fusion de clubs :** Une fusion de clubs d'athlétisme est une mise en commun de toutes les ressources. C'est la mutualisation totale des ressources d'au moins deux clubs, avec pour objectif, la réalisation d'un projet commun. On en trouve deux sous-groupes : la fusion-crédation<sup>20</sup> et la fusion-absorption<sup>21</sup>.

**Poussée vers une fusion :** c'est un ensemble de situations qui amènent un club à s'orienter vers une fusion. Entre autres, nous pouvons citer, la perte d'un sponsor majeur et d'infrastructures, la baisse des subventions et l'augmentation progressive du coût de la vie, la fin d'une entente et la volonté de rompre avec le souvenir désastreux laissé par cette dernière, l'état de faillite du

---

<sup>20</sup> Mise en commun de toutes les ressources d'au moins deux clubs pour créer un nouveau club.

<sup>21</sup> Mise en commun de toutes les ressources d'au moins deux clubs, sous l'appellation de l'un des clubs.

club ou, tout simplement, une menace de disparition du club. Nous pouvons rajouter la volonté de la collectivité locale, surtout quand elle s'inscrit sur la rationalisation des dépenses et la notoriété.

**Caractéristiques fusion de clubs :** l'une des plus importantes est la formation d'une entité unique, le plus souvent nouvelle à partir de plusieurs existantes appelées à disparaître juridiquement, juste après la création de la nouvelle entité. La perte d'identité est le principal trait distinctif des clubs appelés à fusionner. La fusion-absorption est une fusion particulière dans laquelle, le nouveau club fusionné porte le nom de l'un des clubs participant à la fusion, rayant de l'histoire, l'existence des autres clubs ayant participé à cette fusion.

**Avantages fusions :** c'est un ensemble de points forts que présente cette forme d'organisation qui font d'elle, la préférence de certains clubs d'athlétisme. On peut citer prioritairement la formation d'une entité unique, laquelle découleront bon nombre d'autres. En effet, grâce à la formation d'une entité unique, le club évolue sous une seule et unique administration, induisant la célérité de ses décisions. L'entité unique sous-entend aussi un club indivisible, c'est-à-dire, même nom, même maillot pour logiquement défendre les mêmes couleurs. Ainsi, on ne connaîtra ni de divergence entre pôles d'entraînement, ni de mésentente entre sections locales puisque n'existant point.

**Inconvénients d'une fusion :** c'est l'ensemble des points faibles de cette forme d'organisation dont se nourrissent ses détracteurs. La perte d'identité est l'un des principaux reproches fait aux fusions de clubs. En effet, la perte de son nom, de son histoire met fin à l'existence du club, confirmant la perte de l'identité du club. Il y a aussi l'obligation de se côtoyer même si on ne s'aime pas. En effet, pour des personnes qui ne supportent pas se rencontrer, la fusion de clubs peut devenir un cauchemar pour elles dès lors qu'elles vont se rencontrer quotidiennement. Sur le plan purement sportif, les clubs ayant participé à la fusion perdent leur classement puisque n'existant plus. Le nouveau club fusionné quant à lui débute, sur le tableau du classement des

clubs, au niveau de pratique le plus bas mais avec un espoir, celui de pouvoir retrouver l'élite au bout de 3 saisons, grâce à la mutualisation totale des ressources. Lyon Athlétisme par exemple est parvenu à se hisser à l'élite au bout de cinq (05) saisons.

Après avoir identifié le regroupement de clubs sportifs amateurs et pris connaissance de leurs caractéristiques, la mise en place du regroupement peut commencer.

## MISE EN PLACE DU REGROUPEMENT EN 7 ETAPES

Le regroupement de clubs sportifs amateurs est l'aboutissement d'un long processus. En tant que tel, il peut être subdivisé en plusieurs étapes dont le respect et une meilleure gestion peuvent favoriser sa réalisation. Nous avons répertorié sept étapes dont l'ordre proposé n'est pas forcément obligatoire.

### **Diagnostic interne du club**

Nous réduisons ce diagnostic interne du club à l'identification des forces et faiblesses, menaces et opportunités de ce dernier. Ici, les menaces sont à la fois internes et d'origine externes au club, contrairement à une analyse SWOT classique dont les menaces sont, la plupart du temps, extérieures à la structure analysée. La rareté des finances, conséquence de la diminution des subventions par exemple, est externe mais peut être l'objet d'un constat en interne. En revanche, l'évolution du club, du moins sa courbe ascendante, menaçant d'atteindre et d'aller au-delà du maximum fonctionnel est interne au club. Les opportunités peuvent être l'ouverture à de nouveaux partenaires financiers mais surtout l'identification du ou des clubs avec lesquels un regroupement peut être envisagé. Plusieurs repères peuvent être utilisés à cet effet, notamment, la ou les disciplines phares du club, le panel d'activités proposées, le ratio nombre d'encadrants/nombre d'encadrés, le degré de qualification des encadrants, le nombre d'officiels techniques, d'adhérents, de compétitions aux quelles le club peut participer au cours d'une saison sportive, de bénévoles actifs et de salariés, les catégories accueillies, les formes de

pratiques développées au sein du club, la gestion du flux des athlètes, l'évolution du nombre d'athlètes et celle du niveau de pratique du club, l'influence de la subvention sur la vie du club, etc.

### **Diagnostic externe du club**

Le diagnostic externe du club renvoie à l'étude de son environnement, notamment à son analyse concurrentielle. Ici, il ne s'agit pas forcément d'étudier les offres des clubs concurrents pour proposer des meilleures à tout point de vue afin de gagner plus d'adhérents. Il s'agit plutôt de déceler non seulement les clubs qui proposent une même pratique sportive, l'athlétisme en l'occurrence, mais aussi leurs forces et faiblesses, dans le sens d'établir la meilleure complémentarité possible. Autrement dit, c'est chercher à savoir ce qu'ils font en mieux, différemment ou en pire, de manière à identifier le meilleur collaborateur possible. Les repères proposés sont identiques à ceux du diagnostic interne.

Le but du diagnostic interne et externe est tout d'abord de prendre conscience des points de fragilité du club, puis de trouver le partenaire idéal pour un regroupement à travers le repérage d'éventuelles complémentarités sur le plan humain, infrastructurel et même financier dans une certaine mesure parmi les clubs de notre entourage.

Le tableau 2 ci-dessous, propose un ensemble de repères pouvant faciliter l'élaboration d'un diagnostic du club.

***Tableau 2: proposition de quelques repères facilitant l'élaboration du diagnostic du club d'athlétisme***

N°	Repères	N°	Repères
1	Spécialités athlétiques phares du club	10	Degré de qualification des encadrants
2	Nombre d'encadrants (ratio)	11	Catégories accueillies
3	Nombre d'encadrés (ratio)	12	Formes de pratiques développées
4	Nombre de salariés	13	Flux d'athlètes (gestion)
5	Nombre de bénévoles actifs (ratio)	14	Évolution nombre d'athlètes
6	Nombre de compétitions possibles en une saison par rapport au budget	15	Évolution niveau de pratique
7	Nombre d'officiels techniques	16	Place de la subvention dans la vie du club
8	Nombre d'adhérents	17	Le budget (suffisant ou pas)
9	Panel d'activités proposées		

### **Le choix du partenaire idéal pour le regroupement**

Étant en possession de ses points forts et faibles, tout comme ceux des concurrents, l'on peut aisément identifier le ou les partenaires possibles pour un quelconque regroupement. Généralement, c'est la complémentarité humaine et infrastructurelle qui oriente les choix. Soit, une complémentarité sportive peut-on dire, mais les affinités entre clubs et leur éloignement peuvent aussi influencer le choix. Seulement, l'autre réalité est que le choix semble beaucoup plus compliqué que cela car il tient compte de l'opinion de la collectivité locale qui peut se positionner en fonction de ses intérêts portés par sa politique sportive. Il serait donc conseillé au club de travailler en étroite collaboration avec la collectivité territoriale dans son projet de

regroupement de manière à respecter le positionnement de ce partenaire d'une importance capitale pour conserver le lien et les avantages conséquents.

### **Le début de la collaboration**

Le ou les potentiels collaborateurs identifiés, l'accord de la collectivité acquis, la démarche pour une collaboration peut commencer. En effet, il s'agit là des rencontres entre membres des clubs concernés. La démarche peut être engagée par un seul membre au nom du club et des affinités qu'il peut avoir avec quelques-uns des membres du club choisi pour un quelconque regroupement. Généralement, dans ce cas, il est posé sur la table des discussions les avantages à se regrouper. Ces rencontres et échanges vont aller grandissant affectant la plupart des responsables qui pourront tomber d'accord pour cette « aventure » en commun qui se profile à l'horizon pouvant aussi exprimer les liens d'amitié entre les partenaires concernés.

L'on peut aussi commencer la collaboration avec au moins un partenaire identifié, puis présenter le projet à la collectivité locale plus tard. Le seul risque dans ce cas est que l'initiative peut ne pas être du goût de cette dernière, ramenant les efforts déjà effectués par le club à leur plus simple expression.

### **L'élaboration de l'encadrement de la collaboration**

Il s'agit du document dans lequel seront consignés toutes les règles qui vont encadrer la forme de regroupement choisi. Il s'agit, entre autres, de la répartition des places au comité directeur, de l'accès à des postes importants comme président, vice-président, secrétaire, trésorier (les membres du bureau). Il peut aussi être question de la forme de regroupement à choisir quand la collectivité locale laisse l'initiative aux clubs concernés. Les formes de répartition des postes ou les modalités de leur accès doivent être élaborées et acceptées par les parties concernées avant l'officialisation du regroupement. Bien évidemment, tout cela se déroule à travers plusieurs échanges où les moins expérimentés se nourrissent du partage des plus « capés ».

## **L'officialisation de la collaboration**

Elle se déroule tout d'abord au sein des assemblées générales des clubs concernés pour validation. À cette occasion, les personnes mandatées pour la circonstance présentent finement le projet à l'assemblée générale pour validation. Par la suite, un dossier attestant la création du club « mutualisé » est constitué et déposé à la préfecture. Entre autres pièces constituant ce dossier à déposer à la préfecture figurent statuts et compte rendu de l'Assemblée Générale ayant validé le projet de regroupement.

## **Bilan et perspectives**

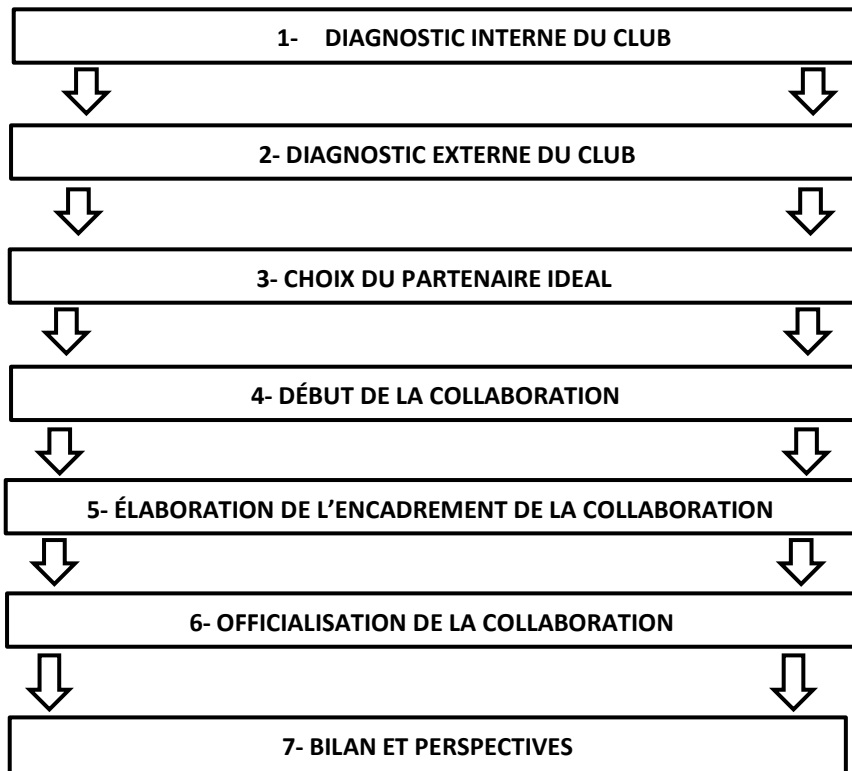
Cette étape intervient après un certain temps de collaboration, au cours de laquelle il est tout d'abord question d'inventorier les projets réalisés et ceux en cours. Puis les comparer aux objectifs initiaux et, enfin, envisager l'avenir. Envisager l'avenir permet de questionner l'avenir de la section locale au sein du regroupement, sortir ou rester. Quand on mettrait fin à la mise en commun des ressources, comment le club compte-t-il évoluer : en solitaire ou trouver d'autres partenaires pour une nouvelle collaboration ? Il s'agit aussi de questionner l'avenir du club fusionné s'il peut gérer son évolution en évoluant en solitaire ou alors envisager retrouver une entente, avec quel(s) partenaire(s) prioritairement, soit en se transformant en section locale ou alors en créant une ou plusieurs.

Un ensemble d'outils centrés sur des études comparatives peuvent être utilisés pour mener à bien cette étape. Notamment, la comparaison à tout point de vue de l'ancienne et de la nouvelle structure au sein de laquelle nous évoluons, le degré de satisfaction des uns et des autres, lui-même lié au niveau d'atteinte des objectifs initiaux.

La figure 4 ci-dessous résume les étapes forts de la mise en place d'un regroupement de clubs



**Figure 4: étapes de la mise en place d'un regroupement de clubs**



#### GESTION DU CLUB APRES REGROUPEMENT : QUELQUES STRATEGIES

Le club, après le regroupement, doit vivre, surtout atteindre les objectifs fixés et raviver l'espoir entretenu par sa création. Nous avons ainsi trouvé intéressant d'aborder certains aspects délicats de la vie du club après le regroupement, pour édifier les acteurs qui se lancent dans cette forme d'organisation des clubs sportifs amateurs. Nous évoquons entre autres, la formation de l'équipe dirigeante, la fixation du coût de la licence, la mobilisation des finances et leur gestion rationnelle, la mobilisation des bénévoles et la gestion de la culture du club regroupé. Certains exemples sont pris pour satisfaire toutes les modalités des regroupements, même si l'entente semble plus concernée car la fusion renvoie à une structure et gestion classique. Bien avant, nous souhaitons juste rappeler la place d'un club amateur, notamment d'athlétisme, dans la société. Il serait intéressant de savoir que le club d'athlétisme n'est pas la chose la plus importante de la ville, surtout à côté de disciplines sportives qui peuvent beaucoup plus

rayonner, à l'instar du football, du basketball, du rugby et de l'escrime pour ne citer que celles-là. Il sert essentiellement de courroie de transmission pour un lien social de la ville. Tant mieux pour la ville et le club si ce dernier encadre certains athlètes jusqu'au haut niveau.

### **Formation des organes dirigeants dans le cadre d'un regroupement**

Il s'agit ici de proposer quelques méthodes pouvant aider à former le premier bureau et choisir le premier président du nouveau club regroupé. Cette démarche peut se faire en deux étapes l'une formelle et l'autre informelle.

L'étape informelle est constituée de pourparlers objectifs entre membres des entités appelées à se regrouper, autour de potentiels candidats, de manière à dénicher celui qui présente plus d'atouts pour diriger le nouveau club regroupé ou le club maitre. Puis, les pourparlers se poursuivent pour « accorder les violons » autour du problème de l'équilibre en termes de représentativité des clubs à l'origine du regroupement, au sein du bureau et autre organe dirigeant (club maitre).

Ce préalable achevé, place à l'étape formelle du processus, matérialisée par des élections dont l'Assemblée Générale constitue le corps électoral et qui ont pour but principal, la normalisation des pourparlers et l'officialisation des décisions prises au cours de cette Assemblée Générale. Cette démarche est beaucoup plus adaptée pour une fusion de club ou la constitution de l'équipe administrative du nouveau club.

Dans le cas d'un club qui souhaite se transformer en section locale en rejoignant une entente, la section locale concernée peut discuter sur le nombre de places qu'elle peut obtenir au sein de l'administration du club maitre en fonction de son influence ; les problèmes administratifs de la section locale se réglant en interne. Le tableau 3 ci-dessous, revient sur les principales étapes de la formation des organes dirigeants d'un regroupement.

**Tableau 3 : principales étapes de la formation des organes dirigeants d'un regroupement de clubs**

ÉTAPES	CONTENU	OBJECTIFS	FORME DE REGROUPEMENT
<b>INFORMELLE</b>	Pourparlers objectifs entre représentants de clubs concernés	-trouver les meilleurs dirigeants possibles - représentativité des parties prenantes aux organes dirigeants – modalités de choix des dirigeants	Entente de clubs Fusion de clubs
	Élection des dirigeants au cours d'une Assemblée Générale	Normalisation et officialisation des pourparlers	Entente de clubs (club maitre) Fusions de clubs
<b>FORMELLE</b>	Passage de club à section locale : changement de statut	Adoption et officialisation du changement de statut du club	Entente de clubs (section locale)

Parfois, dans le sens de ratisser large, d'impliquer un maximum de personnes et de diminuer les départs, l'effectif de l'administration et notamment celui du comité directeur peut être pléthorique. Cependant, cet effectif considérable, peut plutôt entraîner des tensions entre membres, conduisant le plus souvent à des démissions, un effet contraire à celui attendu, mais compréhensible par le fait que, dans un club sportif amateur, les intérêts sont tout d'abord

individuels avant d'être collectifs. Stratégiquement, chaque membre essaie de tirer le meilleur parti. C'est en toute logique que, du fait de la pléthore de membres, il y ait chevauchement d'intérêts, frictions et démissions.

Dans le cadre d'une entente, les choses semblent assez faciles à gérer, tout d'abord du fait que les postes de responsabilité sont doubles. Un poste pour le club maitre et un même poste pour la section locale, proposant pour le coup, assez de places de responsabilité pour la plupart des postulants, le cumul restant tout de même d'actualité. De plus, il est évident que, dans une entente, les places de responsabilité sont proportionnelles à l'importance de la section locale au sein du club maitre, sur le plan humain, infrastructurel et financier. Seulement, il est intéressant que chaque section locale ait un représentant au sein de la structure dirigeante de l'entente, ou club maitre. Rappelons ici que le club maitre est constitué de sections locales et qu'il est le seul à s'affilier à la FFA et à être classé. En tant que tel, il est constitué de toutes les structures administratives reconnues à un club sportif amateur, notamment un bureau, un comité directeur et une assemblée générale. Cependant, chaque section locale est dotée d'une structure administrative semblable, garantissant ainsi à ce dernier son identité et son autonomie dans le respect de la feuille de route du club maitre.

Le nouveau club issu d'un regroupement, a généralement des ambitions dont le principal indicateur est sa capacité à fonctionner. Ainsi, il a besoin d'adhérents dans un milieu plus ou moins concurrentiel, nécessitant certains choix parfois osés mais surtout attractifs pour un double objectif, la fidélisation des adhérents et l'attirance de nouveaux. Dans cette communication stratégique, la licence sportive, du moins son coût a une place de choix, tant son obtention octroie au détenteur le titre d'adhérent et les droits assimilés. Nous avons trouvé intéressant de détailler les éléments qui influencent le coût d'une licence pour réaliser le meilleur choix possible.

## **Fixation du coût de la licence**

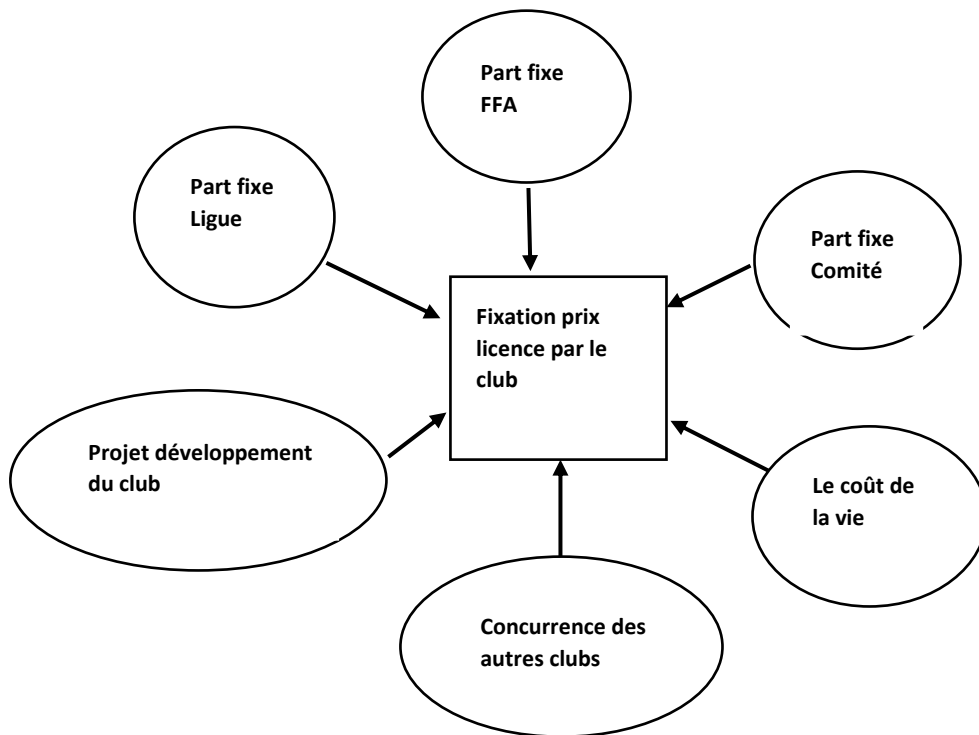
Avant de proposer certaines pistes, nous allons tout d'abord rappeler les paramètres qui rentrent en compte dans la fixation du prix de la licence sportive. Il est à souligner que le club d'athlétisme, pour s'acquitter de certains de ses droits auprès de la Fédération Française d'Athlétisme (FFA) paie un montant global scindable en deux parts : la part fixe<sup>22</sup> et la part variable<sup>23</sup>. La part fixe du club contient celle de la Fédération et celles de la Ligue et du comité. En d'autres termes, dans la part fixe club, on retrouve : part fixe FFA, part fixe ligue et part fixe comité encore appelés quotas FFA. La part variable est quant à elle prélevée par licence payée. Dès lors, fixer le prix de la licence sportive par le club cesse d'être le fait du hasard car il faut tenir compte d'un certain nombre de paramètres parmi lesquels, les quotas FFA, le projet de développement du club, le coût de la vie et la concurrence des clubs environnants. Il est à souligner que les quotas de la FFA ne sont pas fixés de concert avec les clubs. C'est le comité directeur de la FFA qui les fixe généralement. Ceux de la Ligue et du Comité le font quand le comité directeur de la FFA le permet. La liberté de fixer le prix de la licence par le club d'athlétisme reste donc relative. La figure ci-dessous récapitule les paramètres qui rentrent dans la fixation du prix de la licence sportive par le club. La figure 5 ci-dessous, expose les paramètres à prendre en compte lors de la fixation du prix de la licence.

---

<sup>22</sup> La part fixe est le montant que verse de club d'athlétisme au moment de son adhésion. Pour en savoir davantage sur la part fixe, bien vouloir consulter Thèse de doctorat Laurent NKODO SAMBA, regroupement de clubs sportifs amateurs, enjeux stratégiques et logiques : le cas des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon. Thèse soutenue publiquement le 1<sup>er</sup> Juin 2017 à l'Université Claude Bernard Lyon1.

<sup>23</sup> La part variable est prélevée sur chaque licence établie

**Figure 5 : les paramètres qui conditionnent la fixation du coût de la licence sportive**



Compte tenu de tous ces paramètres qui rentrent dans la fixation du prix de la licence sportive, nous proposons au club de choisir pour cette dernière, un montant des plus attractifs. En d'autres termes, un montant qui ne sera pas au centre des démissions parce que trop élevé, encore moins trop bas, aux risques de s'éloigner du « standing » du club. Cependant, il doit refléter le juste milieu des ambitions de développement et sociales du club. Bien évidemment, le coût de la licence doit être arrêté par l'ensemble des membres, nécessitant pour ce faire un exposé des dirigeants autour des enjeux des prix proposés à l'assemblée générale. Cette proposition sied beaucoup plus aux fusions de clubs en tant qu'entité unique.

La spécificité de l'entente réside sur l'autonomie des sections locales dans certains domaines, tels financier et stratégique. Dans ce contexte, il est régulier de rencontrer dans un club maître, des sections locales dont le coût des licences sportives diffère, renforçant plutôt les différences

et non le rapprochement véhiculé par ce mode d'organisation. S'il est vrai que cette différence participe à la consolidation de l'identité de la section locale, il n'en demeure pas moins qu'elle ne favorise pas l'harmonisation et l'homogénéisation des activités au sein d'un club maitre.

Au vu de ce qui précède, nous proposons au club maitre d'harmoniser le coût de la licence sportive auprès des sections locales dont il est constitué. Cette harmonisation présente un double avantage. Tout d'abord, niveler les accès aux sections locales, puis aplanir de l'extérieur la qualité des services proposés par chaque section locale, pour une éventuelle émulation par la mise en commun des ressources. Le tableau 4 ci-dessous présente quelques propositions sur la gestion du coût de la licence dans un club maitre.

**Tableau 4: proposition de gestion du coût de la licence sportive dans un club maître**  
(entente de clubs)

		<b>SECTIONS LOCALES</b>	<b>AVANTAGES</b>	<b>INCONVÉNIENTS</b>
<b>L' actuelle gestion du coût de la licence</b>	<b>CLUB MAITRE</b>	Chaque section locale fixe délibérément le coût de la licence	-Préserve l'autonomie des sections locales sur les plans financiers et stratégiques ; - consolide l'identité de la section locale	-Ne favorise pas l'harmonisation et l'homogénéisation des activités au sein du club maître ; - renforce plutôt les différences
<b>Notre proposition</b>	<b>CLUB MAITRE</b>	Harmonisation du coût de la licence sportive sur proposition du club maître	-Niveler l'accès aux sections locales ; -niveler la qualité de services proposés par chaque section locale ; - favorise l'émulation de la mise en commun des ressources	Diminue quelque peu, l'autonomie des sections locales et dilue en partie leur culture



## **La mobilisation des finances et leur gestion rationnelle**

Le club, pour mener à bien ses activités doit disposer d'un budget conséquent. Le budget des clubs amateurs est généralement constitué des subventions et autres aides financières des collectivités territoriales, des frais de licences, de la recette des buvettes engendrées au cours d'événements sportifs organisés. Certains vont un peu plus loin et recherchent des sponsors, donateurs et autres partenaires financiers. Cette dernière catégorie de clubs a généralement en son sein un spécialiste pour mener à bien ce projet lié à la recherche des partenaires financiers. Sachant que la mobilisation des finances ou l'activation de tous les canaux pouvant aider le club à faire rentrer de l'argent, est presque innée à chaque club, nous allons plutôt insister sur la gestion rationnelle des finances en proposant quelques pistes pour des clubs, très justes sur le plan financier.

## **Le code de conduite interne au club**

Proposer un code de conduite qui aura une incidence financière pour les contrevenants. Ainsi, les indemnités des encadrants coupables de comportements sortant du cadre prédéfini peuvent subir une retenue à la source. Le pourcentage à retenir en fonction des situations, peut être arrêté et publié aux membres, pour adoption et mise en application.

## **Un nombre précis d'évènements par saison sportive**

Il s'agit de choisir un nombre précis d'évènements auxquels le club peut prendre part durant la saison sportive. Ce choix doit être proportionnel au budget du club. Il présente un triple avantage car il permet de rationaliser les dépenses, de mettre en avant les objectifs du club sur le plan de la performance sportive et d'ouvrir aux encadrants, la voie d'une préparation ciblée des athlètes.

### **Mise en commun des ressources financières**

C'est mutualiser des ressources financières en cas de projet aux intérêts communs. Cette option permet aux clubs qui mutualisent leurs ressources financières, de réaliser quelques économies, que ce soit pour diminuer les couts d'un déplacement et de l'hébergement qui va avec, ou alors diminuer les dépenses sur un professionnel au service des clubs qui mutualisent leurs finances pour payer son salaire.

### **Contribution des salariés à certaines tâches bénévoles**

Il est question ici de proposer aux salariés du club quelques tâches bénévoles. Par exemple, proposer à un salarié détenteur d'un permis de conduire d'accompagner certains athlètes à une compétition un jour du week-end, sans pour autant que cette mission lui soit bénéfique en heures supplémentaires. Cette proposition qui va à l'encontre du code du travail est pratiquée sur le terrain et a pour avantage de faciliter la cohabitation salariés-bénévoles plutôt majoritaires au sein du club. En effet, les bénévoles qui donnent gratuitement de leur temps pour le club sont parfois exacerbés de travailler aux côtés de personnes qui facturent au club tout acte posé, quoique liées à ce dernier par un contrat de travail.

### **Réduction des indemnités des encadrants**

C'est proposer aux encadrants, en cas de nécessité, une diminution de leurs indemnités. On peut prendre pour illustration, le cas où les comptes du club sont négatifs, sachant que le redressement de la « barre », nécessite de consentir des efforts. C'est dans ce sens que la diminution des indemnités des entraîneurs peut être présentée comme étant le sacrifice accepté par ces derniers pour voir le club retrouver son équilibre financier.

Vous avez constaté dans cette partie que nous n'avons pas fait de « distinguo » entre entente et fusion de clubs, tout simplement parce que la gestion financière est interne à chaque section locale.

## **La mobilisation des bénévoles**

Des difficultés que connaissent les clubs sportifs amateurs en général et d'athlétisme en particulier figurent la mobilisation des bénévoles. Nous avons trouvé intéressant de partager quelques stratégies de mobilisation, à la vue de l'importance que revêt le bénévole dans ces organisations à but non lucratif pour paraphraser Emmanuel Bayle. Le but étant de contourner leur insuffisance dont l'indisponibilité est la principale cause.

**La Mise en place d'une charte** qui convie les bénévoles membres à se rendre disponibles au club en cas de besoin. Son avantage est qu'elle prépare psychologiquement les bénévoles à une éventuelle sollicitation du club, généralement l'organisation d'un évènement sportif. La charte doit être signée par le membre lors de son adhésion.

**Recourir aux parents d'athlètes** : c'est aussi solliciter dès que possible les bénévoles non membres, généralement parents d'athlètes : il s'agit de leur proposer certaines missions autour de l'accompagnement de leurs enfants lors des compétitions par équipes ou individuelles des catégories jeunes. C'est rapprocher les parents pour mutualiser leurs moyens de transport lors d'un déplacement lié à une compétition à laquelle prennent part leurs enfants. Le triple avantage que présente cette proposition est la maximisation des présences, le suivi de toute la compétition et des économies en transport pour le club. En effet, ayant un véhicule à leur disposition, les départs ne seront plus influencés par les horaires des transports en commun.

Les parents d'athlètes peuvent aussi être sollicités comme juges, pour cela, ils doivent être sensibilisés à se former. Cette option peut permettre au club de résorber le manque de juges. Il est vrai qu'il peut aussi sensibiliser les jeunes athlètes à se former comme juges pour atteindre les mêmes objectifs.

**Instaurer le Prix du meilleur bénévole** : L'objectif de ce prix est de créer de l'émulation au sein des bénévoles sur le plan de leur engagement. Concrètement, au terme de chaque saison

sportive, le club peut choisir de reconnaître publiquement l'engagement de certains bénévoles à travers le Prix du meilleur bénévole. En fonction des moyens et objectifs du club, ce dernier peut récompenser une dizaine de bénévoles sur la base d'un certain nombre de critères parmi lesquels, la disponibilité et l'engagement.

### **La gestion de la culture du club regroupé**

Dans un regroupement, il s'agit de mettre en commun des ressources. Cependant, toute mise en commun nécessite au moins un rapprochement, le plus souvent physique, entraînant celui des cultures. C'est ainsi que nous avons trouvé nécessaire de parler de l'évolution de la culture dans un regroupement de clubs pour édifier nos lecteurs. Ce partage est d'autant plus important que le développement de la culture d'un club regroupé dépend de la modalité de regroupement choisie.

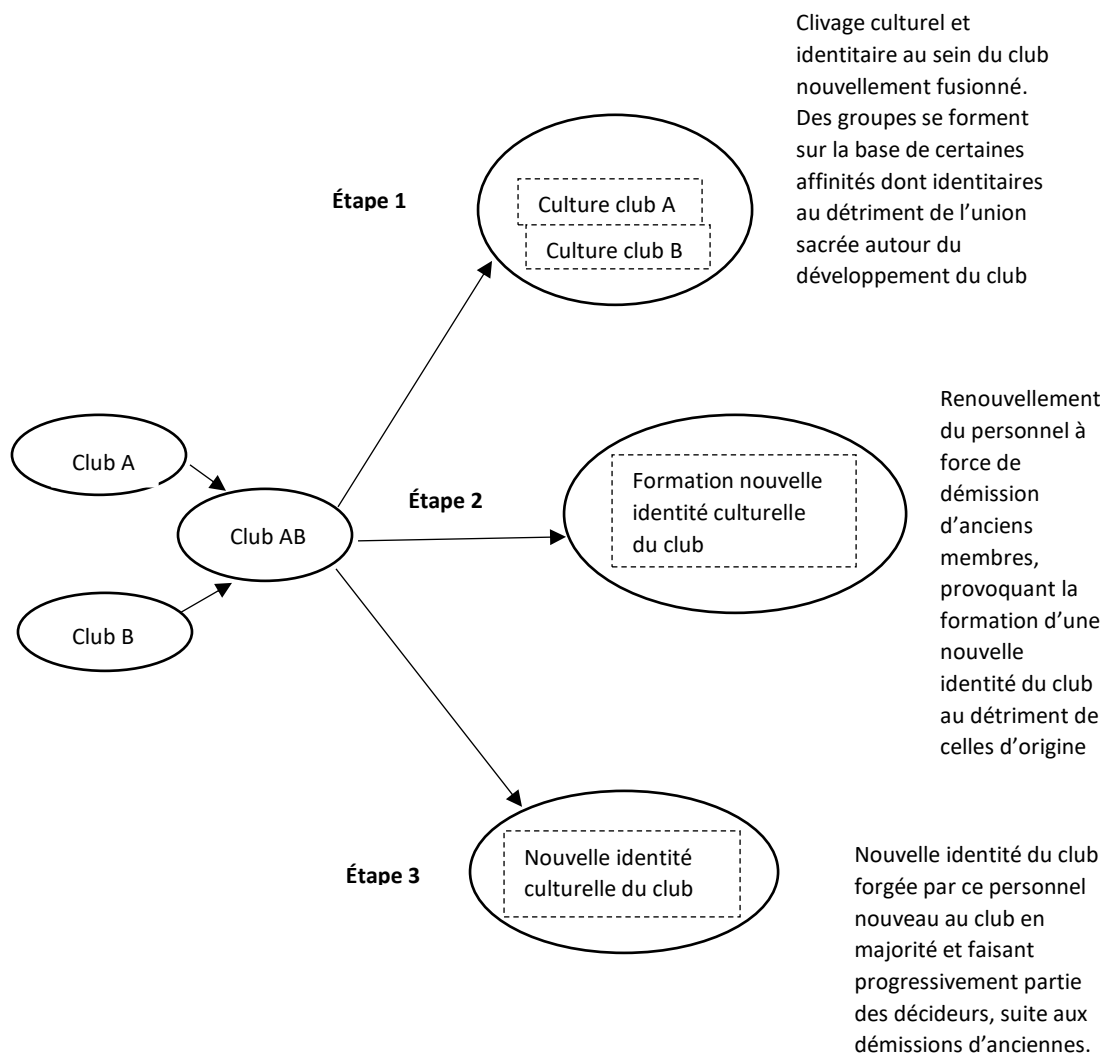
#### **Le cas d'une fusion**

Le rapprochement au sein d'une fusion de clubs va au-delà de celui physique puisque, concerne aussi la culture des personnes et clubs appelés à se côtoyer quotidiennement.

Dans un club fusionné, l'évolution de la culture s'assimile à un processus de développement des valeurs propres au nouveau club fusionné. Au départ, le nouveau club est un « ramassis » de cultures en provenance des clubs ayant participé à sa création. S'y rajoute la culture de nouveaux membres qui vont progressivement intégrer le club. Au sein du nouveau club fusionné, les rapprochements se font tout d'abord beaucoup plus par affinité, elle-même liée au club d'origine. À travers l'aide du flux des départs et des arrivées, les figures marquantes de la fusion laissent progressivement place à de nouveaux membres. Ces derniers, une fois à des postes de responsabilité, marquent le club de l'empreinte de leur culture. C'est ainsi que va progressivement disparaître la notion d'identité d'origine au profit de l'émergence de l'identité du nouveau club.

Dans ces conditions, s'accrocher à l'une des cultures ayant donné naissance au club fusionné ne rendrait pas service à son unité, car source d'antagonisme. Chacun chercherait plutôt à préserver sa culture originelle au détriment de l'union sacrée autour du nouveau club fusionné. Il serait donc intéressant de rester ouvert à de nouvelles sensations culturelles renvoyées par le nouveau club fusionné. La figure 6 ci-dessous, retrace la construction de l'identité culturelle d'un club fusionné.

**Figure 6 : étapes de la construction de l'identité culturelle d'un club fusionné**



## **Le cas d'un club maitre /entente de clubs**

Le club maitre est généralement constitué d'un ensemble de sections locales, jouissant d'une certaine autonomie qui garantit la préservation de leur culture. Ainsi, le club maitre est pluriculturel, il n'a pas de culture clairement identifiable dès lors qu'il n'est que le fruit de la juxtaposition en son sein, de plusieurs cultures, le plus souvent différentes.

Dans ces conditions, rêver d'une culture unique au sein d'un club maitre resterait dans l'ordre du rêve trop beau pour être réel. La compréhension de cette position se retrouve dans les caractéristiques du club maitre. En effet, la collaboration, sous la bannière d'une mise en commun des ressources peut prendre fin à tout moment, du moins dès que la section locale ne trouve plus la nécessité de rester au sein du club maitre. La section locale change de statut et retrouve celui de club entièrement autonome puisqu'évoluant désormais en solitaire. Dès lors, sa fibre culturelle devrait être réactivée à 100 %. La section locale a plutôt intérêt à préserver sa culture parce que pouvant changer de statut ou sortir de l'entente de club à tout moment.

## **CONCLUSION**

Dans cet article, il était question de proposer un guide de mise en place d'un regroupement de clubs sportifs amateurs et de proposer quelques outils de gestion du nouveau club issu d'un regroupement. Guidés par une méthode inductive, nous avons recueilli un matériau dont l'analyse à travers la théorisation ancrée de Pierre Paillé et la restitution grâce aux théories de la contingence et de l'acteur stratège, respectivement de Henri Mintzberg et Michel Crozier & Erhard Friedberg ont permis de monter un protocole de mise en place en sept étapes et de gestion d'un regroupement de clubs sportifs amateurs. Nous avons aussi profité des données recueillies pour concevoir un cadre d'identification du regroupement de clubs sportifs amateurs, afin de les différencier des autres organisations connaissant des regroupements. Ces résultats ne concernent qu'une infime partie de la France, la métropole de Lyon, que peut-il en être de

toute la France, des sports collectifs ? c'est là quelques pistes de recherches pouvant enrichir les résultats actuels.

### **Bibliographie**

Barget, Eric ; Vaillau, Daniel (2008). Management du sport : théories et pratiques. De Boeck.

Chaboche, J. (2002). « Intercommunalité, sport et développement territorial : organisation des sociétés locales et dynamiques spatiales ». Thèse de doctorat soutenue publiquement à Orléans.

Crozier, Michel ; Friedberg, Erhard (1977). « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective ». Éd. Le Seuil.

Honta, M. (2010). « Gouverner le Sport : Actions publiques et territoires ». PUG.

Mintzberg, H. (1999). « Le management : Voyage au centre des organisations ». Paris, Ed. D'Organisation.

Nkodo Samba, L. (2017). Regroupement de clubs sportifs amateurs, enjeux stratégiques et logiques : le cas des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon. Thèse soutenue publiquement le 1<sup>er</sup> juin à l'Université Claude Bernard Lyon1.

Paillé, P. (1996, 2004 et 2009). « Qualitative (analyse) », dans Mucchielli A. (dir.), dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris, Éditions Armand Colin.