



HAL
open science

Les modèles économiques des associations sportives : le cas des clubs de handball du nord de la France

Pierre-Yves Janssoone, Antoine Feuillet, Mathieu Jéöl, Mickael Terrien

► To cite this version:

Pierre-Yves Janssoone, Antoine Feuillet, Mathieu Jéöl, Mickael Terrien. Les modèles économiques des associations sportives : le cas des clubs de handball du nord de la France. 2021. hal-03418321v1

HAL Id: hal-03418321

<https://hal.science/hal-03418321v1>

Preprint submitted on 30 Nov 2021 (v1), last revised 30 Mar 2022 (v5)

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.

LES MODELES ECONOMIQUES DES ASSOCIATIONS SPORTIVES : LE CAS DES CLUBS DE HANDBALL DU NORD DE LA FRANCE

Pierre-Yves Janssoone

Comité du Nord de handball

Antoine Feuillet

Laboratoire CIAMS Université Paris-Saclay, Université d'Orléans

Mathieu Jéöl

Faculté de Sciences du Sport et d'Education Physique, Université de Lille

Mickael Terrien (auteur correspondant, mickael.terrien@unil.ch)

Institut de Hautes Etudes en Administration Publique, Université de Lausanne

Résumé :

La fédération française de handball a mis au cœur de son projet stratégique la volonté de voir ses clubs diversifier leurs ressources financières et multiplier les offres de pratique (santé, loisir...) pour rester attractif dans un contexte sportif en mutation. Afin d'accompagner ce processus, cette recherche s'intéresse aux modèles économiques des clubs de handball dans l'objectif de les catégoriser et d'identifier des leviers de développement. Différentes méthodes statistiques ont été appliquées pour y parvenir. Une analyse en composantes principales (ACP) et une classification K-means permettent de proposer une double taxonomie des clubs : de leurs modèles économiques et de leur niveau de professionnalisation. Ces méthodes sont appliquées aux clubs du Comité Nord (59 clubs) qui ont été sollicités par l'envoi d'un questionnaire. La grille de lecture créée permet de caractériser la situation actuelle des clubs de handball français et d'identifier différentes opportunités et menaces pour chacune des catégories identifiées.

Mots-clés : Association sportive - Handball - Modèles économiques - Clusterisation - Professionnalisation

Remerciements : Les auteurs tiennent à remercier le Comité Nord de handball qui ont facilité la collecte de données.

THE ECONOMIC MODELS OF SPORTS ASSOCIATIONS: THE CASE OF HANDBALL CLUBS IN NORTHERN FRANCE

Abstract:

The French Handball Federation has put at the heart of its strategic project the will to see its clubs diversify their financial resources and multiply the practice offers (health, leisure...) to remain attractive in a changing sport context. In order to accompany this process, this research focuses on the economic models of handball clubs in order to categorize them and identify development levers. Different statistical methods were applied to achieve this. A principal component analysis and a K-means classification allow us to propose a double taxonomy of the clubs: their economic models and their level of professionalization. These methods were applied to the clubs of the Comité Nord (59 clubs), which were contacted by sending a questionnaire. The reading grid created allows to characterize the current situation of the French handball clubs and to identify different opportunities and threats for each of the identified categories.

Keywords: Sporting association - Handball - Economic models - Clustering - Professionnalisation

Aknowledgements: The authors would like to thank the Comité Nord de Handball for facilitating the data collection.

LES MODELES ECONOMIQUES DES ASSOCIATIONS SPORTIVES : LE CAS DES CLUBS DE HANDBALL DU NORD DE LA FRANCE

1. Introduction

En 2016, une étude de l'INSEE identifiait 307 500 associations sportives en France. Un an plus tard, une enquête du Comité national Olympique et Sportif Français (CNOSF) et du Centre de Ressources Dispositif Local d'Accompagnement Sport en comptabilisait 180 000 affiliées au CNOSF. Elles regrouperaient 16 millions de licenciés à travers différentes fédérations. Parmi elles, la Fédération Française de Handball (FFHB) en comptait plus d'un demi-million en 2018, pour un total de 2 378 clubs (FFHB, 2019).

En dépit de ces récents succès sportifs, la FFHB est soumise à un environnement turbulent et notamment aux évolutions de la demande des pratiquants. Ces derniers semblent désormais davantage tourner vers des pratiques de santé et de loisir, plutôt que vers l'orientation historique du sport fédéral, à savoir la compétition. Les clubs sportifs amateurs côtoient de près ces évolutions et sont contraints de diversifier leurs activités pour rester attractifs (nouvelles offres de pratiques, événements, ubérisation des services proposés...). Par conséquent, les associations sportives voient leurs activités muter et par la même leur modèle économique se transformer. Cette évolution entraîne diverses problématiques qui représentent autant de menaces que d'opportunités. La FFHB entend accompagner ce processus en aidant à la structuration et la pérennité des clubs¹.

Pour y parvenir, il semble important de savoir d'où partent les clubs. Il s'agit de l'un des objectifs de ce papier : caractériser leur modèle économique (Andreff & Scelles, 2016). Une analyse taxonomique sera appliquée aux clubs affiliés au Comité Nord (n = 59). Elle repose sur une analyse en composantes principales (ACP) puis sur la méthode k-means. Cette démarche statistique éprouvée (Terrien et al., 2021a) permettra de classer les clubs selon leurs sources de revenus et de dépenses. Un procédé similaire sera ensuite utilisé pour mettre à jour les facteurs explicatifs de ces modèles (activités du club et niveau de professionnalisation, Chantelat, 2001 ; Nagel et al., 2015).

¹ https://www.handball-idf.com/images/DocsLigue/ANS/2020/PSF_FFHandball-CAP_2024.pdf

Ce papier est structuré comme suit. La première partie permet de clarifier le cadre théorique en revenant sur le concept de modèle économique d'une organisation sportive et sur ses facteurs explicatifs. La seconde partie présente la méthodologie mise en œuvre pour caractériser la situation des clubs de handball du Nord de la France. La troisième partie présente les résultats obtenus. L'analyse statistique permet de proposer une double taxonomie des clubs : de leurs modèles économiques et de leur niveau de professionnalisation. Ces résultats sont ensuite discutés à travers le croisement de ces deux classifications. Différents facteurs de contingences, ainsi que des menaces et opportunités émergent pour chacune des catégories de clubs identifiés.

2. Cadre théorique

1) Modèles économiques des associations sportives

Le concept de modèle économique correspond à la structure (i.e. ventilation entre différentes sources financières) des revenus d'une organisation, celles de ses coûts et son niveau de rentabilité (Andreff & Scelles, 2016).

a) Ressources et dépenses financières d'une association sportive

Ces données comptables permettent de comprendre les logiques de l'association et les types de relations qu'elles entretiennent avec les pouvoirs publics (Prouteau & Tchernogog, 2017) et au-delà, avec leurs parties prenantes (Terrien et al., 2021b).

Barget et Chavinier-Rela (2017) présentent quatre sources de revenus pour les associations sportives : les cotisations des adhérents ; les subventions publiques ; le sponsoring/mécénat ; les recettes d'activité. Tchernogog (2007, 2012) détaille la ventilation de ces ressources. Ainsi, les recettes d'activités seraient à hauteur de 60,6 %, les subventions publiques avec 24,7 %, puis les cotisations à 10,7 % et enfin, les dons et mécénats représenteraient 4,4 % dans la structure des ressources financières de l'association. Plus récemment, une étude menée par le CNOSF (2020) permet d'observer que les recettes des clubs liées à la production de leurs activités (adhésions puis recettes d'activités) représentent en moyenne 68 % des ressources. Viennent ensuite les subventions (16 %), les partenariats (9 %), et le poste autres revenus (7 %).

Les dépenses financières des associations sportives sont, elles aussi, multiples (CNOSF, 2000). Elles varient selon le niveau de pratique, la localisation, les offres de pratique, le nombre

d'adhérents. Selon Chantelat et al. (2001) trois catégories de dépenses existent au sein des clubs, liées soit à la pratique sportive, aux manifestations extra-sportives ou à l'emploi.

b) Evolution des principales ressources financières des associations sportives

La provenance et de l'importance des ressources d'une organisation importent au moins autant que sa dynamique et ses transformations. Pour les associations sportives, la tendance marquante porte sur une baisse conséquente des subventions publiques. Le rapport de KPMG publié en 2017 décrit que 39 % des associations déclarent leurs subventions en baisse. Une enquête du CNOSF en 2020 confirme cette tendance. Ainsi, 43 % des clubs fédérés affiliés à une fédération olympique subissent une baisse de subventions publiques et 27 % d'entre eux connaissent une baisse de leurs recettes depuis 2016.

Cette étude permet également de voir plus en détail l'évolution des recettes. Les adhésions annuelles, qui représentent en moyenne 42 % des produits des clubs sportifs, sont en augmentation dans 36 % des clubs. Autre tendance importante, les recettes liées à l'organisation d'événements et le développement de nouvelles activités sportives sont également des sources financières en augmentation pour 50 % des clubs. Concernant le sponsoring et le mécénat, l'enquête du CNOSF (2020) ne montre pas d'augmentation particulière, traduisant probablement une difficulté des clubs sportifs amateurs à attirer des financements privés.

c) La performance financière

Beaucoup d'associations cherchent à augmenter leurs sources de revenus, par une diversification de leurs activités. S'il est important pour les associations sportives de diversifier leurs sources de revenus, il l'est davantage dans un contexte de performance financière et organisationnelle. *« Avec un budget limité, l'objectif des AS n'est évidemment pas le profit. Il est le plus souvent de faire participer le plus grand nombre, ou les membres d'une communauté locale ou affinitaire, à une pratique sportive [...] La performance financière est alors de réussir à réunir les moyens assurant d'atteindre ces objectifs »* (Andreff, 2014, p. 7).

Beaucoup d'associations arrivent à augmenter leur nombre de pratiquants par l'instauration de nouvelles pratiques (KPMG, 2017). Ce processus permet à l'association de bénéficier de nouvelles sources de financements (cotisations) tout en respectant ses intérêts et sa raison d'être. La diversification des revenus est aussi un moyen de réduire la vulnérabilité financière de l'organisation (Terrien & Dufau, 2020 ; Terrien et al., 2021b).

Cependant, l'augmentation de ces activités amène également un accroissement des coûts (Andreff, 2014). Ainsi, les petites associations ont souvent un arbitrage à réaliser pour équilibrer leur budget entre réduire leurs coûts fixes (équipements, matériels...) ou développer de nouvelles activités pour attirer des licenciés.

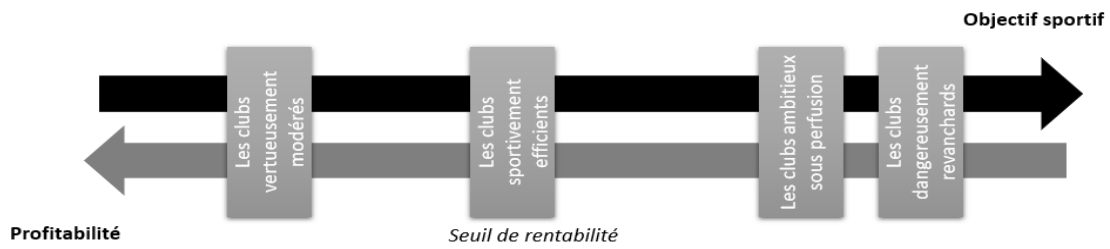
2) Catégorisation des modèles économiques d'associations sportives

Andreff (2014) définit les modèles économiques en fonction de la nature des revenus de l'association sportive. Les modèles *ASSL* (Adhérents, Spectateurs, Subventions, et sponsors Locaux) et *SSSL* (subventions, spectateurs, et sponsors Locaux) sont désormais remplacés par le modèle *MMMMG* (Médias, Merchandising, Magnats, Marchés, Global) dans le football professionnel français (Andreff et Staudohar, 2000). Toutefois, Andreff (2014) précise qu'aucun de ces modèles ne s'adapte aux petites associations sportives où le budget est majoritairement constitué de financement provenant des licenciés (cotisations, licences...), accompagné d'une subvention municipale souvent symbolique.

Cette analyse des recettes permet « *de saisir le type de relations que les clubs entretiennent avec leurs environnements économique, politique et social à partir d'une distinction entre ressources marchandes (sponsors, manifestations sportives payantes, publicité...), publiques (subventions) et « sociétaires » (manifestations extrasportives).* » A l'inverse, l'étude des dépenses indique « *la manière dont les clubs articulent leurs ressources internes (humaines, matérielles...) pour produire des services, du lien social et de l'emploi* » (Chantelat, 2001, p. 65). En ce sens, six types de clubs ont été définis par Chantelat et al. (2001) : les clubs prétextes à sociabilité ; les clubs traditionnels ; les clubs sportivo-centrés ; les clubs professionnels communautaires ; les clubs professionnalisés ; les clubs prestataires de service.

Toutefois, l'analyse du modèle économique des clubs ne peut être complète en ne considérant qu'isolément la ventilation des recettes et des dépenses (Andreff & Scelles, 2016). Terrien et al. (2021a) ont identifié quatre groupes de clubs de football français évoluant au plus haut niveau national. La Figure 1 propose une synthèse de leur analyse taxonomique, basée non seulement sur leurs recettes et leurs dépenses, mais aussi sur leur orientation stratégique, entre maximisation des victoires et profitabilité (Terrien et al., 2017).

Figure 1 - Taxonomie des clubs de football amateurs (adapté de Terrien et al., 2021a)



3) Les facteurs explicatifs du modèle économique des organisations sportives

Différents facteurs expliquent la diversité des modèles économiques des organisations sportives. Le nombre d'employés, le nombre d'adhérents et la participation ou non à des compétitions de haut niveau sont des facteurs de diversification des financements bien connus (Andreff, 2014 ; Tchernogog, 2007).

a) La localisation du club sportif

L'enquête du CNOSF indique également que la localité du club peut constituer un autre facteur différenciant. En effet, selon les territoires, les cultures sportives divergent et par conséquent l'appétence pour une pratique n'est pas la même. De même, certaines activités physiques et sportives nécessitent des lieux de pratique particuliers. Ainsi, la localisation du club peut freiner le développement de certaines pratiques (ex : le beach handball) et donc restreindre les opportunités d'accueil de nouveaux licenciés et de cotisations pour les clubs. Outre cet aspect, les dimensions socio-démographiques du territoire peuvent également jouer un rôle important dans la structure du modèle économique des clubs. Plus précisément, la localisation du club par rapport aux grandes villes et métropoles de son territoire peut également influencer le fonctionnement du club (subventions, zone de chalandise...) et par conséquent son modèle économique.

En ce sens, l'enquête du CNOSF (2020) indique que le budget des clubs situés dans de grands pôles urbains est supérieur à ceux hors situés hors de ces pôles (57 000€ contre 35 000€). Aussi, les clubs situés en Île-de-France semblent disposer de budget nettement plus conséquent (131 000€ en moyenne). Ces budgets sont essentiellement composés de recettes d'adhésion, tout comme ceux des clubs situés en pôle urbain. A l'inverse, les clubs localisés en dehors de ces grands pôles qui affichent un modèle porté sur des recettes d'activités plus importantes.

b) Le salariat associatif

Selon une étude du CNOSF et du Centre de Ressources DLA de décembre 2017, le secteur sportif représente 21 % des associations employeuses en 2008. Cette même enquête précise que la majorité des emplois sportifs concernaient premièrement l'embauche de salarié sur un aspect purement sportif et entraînement avant de voir les associations diversifier leurs compétences par l'embauche de salarié pour des tâches plus commerciales ou administratives. Cette composante représenterait un facteur important dans la détermination des modèles économiques dans la mesure où l'embauche d'un salarié traduit, d'une part que l'association possède une trésorerie suffisante, prouvant ainsi la capacité de l'association à aller chercher des fonds. De l'autre, l'embauche d'un salarié prouve la volonté de l'association de développer ses activités et/ou d'attirer de nouveaux licenciés par l'apport d'un personnel permanent et compétent au sein de l'association. L'enquête du CNOSF (2020) indique qu'il s'agit de la variable avec l'impact le plus important sur le budget des organisations sportives. Un club employeur aura effectivement un budget moyen de 209 000€ contre 37 000€ pour une structure non-employeuse. Enfin, d'après Prouteau et Tchernogog (2017), les associations employeuses regroupent 74 % des subventions publiques totales, qui représentent 20 % de leur budget, contre 13 % pour les non-employeuses.

c) Les bénévoles

Les bénévoles constituent historiquement l'identité d'une association. Véritables petites mains de l'association, ce sont eux qui, à travers la mise en application du projet associatif vont permettre à l'association d'atteindre ses objectifs. En 2017, l'association Recherche & Solidarités chiffrait à 13 millions le nombre de bénévoles en France, dont 2,8 à 4 millions pour le secteur sportif. « *Le bénévolat est un des piliers du fonctionnement des associations, dont la vigueur impactera la structure du budget* » (Barget & Chavinier-Réla, 2017, p.12). Le nombre de bénévoles, leur investissement, mais également leurs niveaux de compétence influencent les ressources du club. Ils apparaissent comme des atouts fondamentaux, permettant le bon fonctionnement de l'association.

Si le recours au salariat n'est pas nécessairement synonyme d'expertise, cela peut néanmoins aider à structurer un club. Les bénévoles peuvent parfois s'avérer une limite au développement des clubs si leur niveau de compétences n'est pas suffisant dans la réalisation de leurs missions (Bernardeau-Moreau, 2003). Si « *le statut associatif d'organisation à but non lucratif privilégie l'élection, la réalité économique du sport exige de nos jours l'expertise financière* » (Andreff, 2014, p. 15).

d) La diversification des activités

La diversité des activités mises en place par l'association peut également être un facteur explicatif des modèles économiques des clubs sportifs. Cela peut être par exemple de participer à une compétition de haut niveau, proposer des pratiques féminines et masculines, puis multiples (ex ; hand loisir, baby-hand, beach handball, handfit...), organiser des événements ou utiliser les outils digitaux. De plus, selon l'enquête menée par le CNOSF (2020), les budgets des associations sportives sont bien plus conséquents lorsque ces dernières proposent une activité de compétition. Ces clubs affichent par ailleurs des recettes plus diversifiées.

« *Il existe des interactions complexes entre les différentes sources de revenus. Des dons plus élevés s'accompagneraient de recettes additionnelles liées aux services sportifs (cotisations, leçons)* » (Barget & Chavinier-Rela, 2001, p. 12). En conclusion, il existerait des synergies entre les différentes activités proposées par l'association, permettant d'augmenter son nombre d'adhérents, mais également de diversifier ses sources de financement, et *in fine*, leur modèle économique.

Ces différents éléments abordés dans le cadre théorique amènent à s'interroger sur les modèles économiques des clubs de handball et sur leur degré de professionnalisation. Ces réponses doivent aider à comprendre les transformations possibles pour chacun de ces clubs et ainsi accompagner le projet de la FFHB dans sa volonté de développer le modèle économique des clubs.

3. Méthodologie

1) Population, échantillon et accès au terrain

Ce papier s'intéresse aux clubs de handball affiliés au Comité Nord de handball. Cela correspondait lors de la saison 2019-2020 à 59 clubs, représentant un total de 10 000 licenciés. Ces clubs représentent l'ensemble des niveaux de jeu existants puisqu'ils évoluent du niveau départemental au niveau national, professionnel compris (première division féminine et masculine).

Le questionnaire a été transmis à l'ensemble de ces 59 clubs du Nord à travers leurs boîtes mails officielles et celles des membres du bureau directeur (président, trésorier, secrétaire).

Plusieurs envois ont été nécessaires afin de récolter 52 réponses. Elles proviennent de différents acteurs de clubs².

Trois réponses incomplètes amènent à un échantillon final composé de 49 réponses. Le taux de réponse s'avère très satisfaisant (88%) et permet d'intégrer à l'analyse l'ensemble des niveaux (21 clubs évoluant en départemental, 16 en régional, 12 en national, 3 professionnels) et des pratiques (Hand à 7, Handfit, Baby-Hand...) du handball.

2) Le questionnaire

Le recueil des données a été effectué à travers l'envoi d'un questionnaire aux clubs. Il repose sur une série de questions fermées qui ont ensuite été codées afin d'être intégrées dans des analyses statistiques. Les questions ont été rédigées à partir de trois thèmes. Ils permettent de couvrir l'ensemble des champs d'activités et de compétences des clubs de handball du territoire.

a) Le profil du club

Des informations sur le niveau du club, sa localisation, le nombre de licenciés, le nombre de pratiques, le nombre d'événements organisés, sa capacité d'accueil et son ambition ont été collectées.

b) La professionnalisation du club

Des renseignements sur les ressources humaines dont dispose l'organisation ont été obtenus. Le nombre de dirigeants, de salariés et de bénévoles, l'expertise de ces derniers et leur appétence pour les formations de l'ITFE (Institut Territoriale de Formation et de l'Emploi). Les contrats et missions des salariés étaient également retenus tout comme le nombre d'années du club en tant qu'employeur (le cas échéant). Des données sur le nombre et le type de moyens utilisés par le club pour communiquer en interne ou en externe informent également sur la structuration du club.

c) Le modèle économique du club

Ce thème a permis d'obtenir des informations sur le budget des clubs et leur évolution, ainsi que sur les différentes sources de revenus et de charges des clubs puis leur ventilation dans le

² Les présidents (29) sont les plus représentés, suivis des secrétaires (11), des trésoriers (6), puis des dirigeants bénévoles (3) et des salariés (3).

budget global. Les données collectées s’inspirent de celles obtenues par Terrien et al. (2021a) sur les clubs de football amateurs.

3) Démarche statistique

Après le codage des données, deux étapes statistiques ont été nécessaires.

a) Préparation de la base de données

L’ensemble des données récoltées au travers des questionnaires ont été codifiées afin de pouvoir être traitées comme des variables quantitatives (Tableau 1).

Tableau 1 : Dimensions et sous-dimensions des variables retenues

Dimensions	Sous-dimensions (variables)
Profil du club	Niveau
	Nombre de licenciés
	Nombre de pratiques proposées
	Capacité d'accueil auto-estimée (en pourcentage)
	Nombre événements organisés
Profession-nalisation du club	Nombre de dirigeants bénévoles
	Compétence et formation des dirigeants bénévoles
	Nombre de bénévoles
	Compétence et formation des bénévoles
	Nombre de salariés
	Nombre d'années en tant qu'employeur
	Représentativité des missions des salariés
	Canaux de communication
Modèle économique	Budget du club
	Part des cotisations dans les recettes
	Part des subventions publiques dans les recettes
	Part du sponsoring, mécénat et dons dans les recettes
	Part des licenciés, engagement des équipes dans les dépenses
	Part des équipements sportifs dans les dépenses
	Part des formations dans les dépenses
	Part des indemnisations joueurs et bénévoles dans les dépenses
	Part des salaires et charges associées dans les dépenses

b) Tests et traitements de données

Le nombre d’observations (49) comparé au nombre de variables impose de mener deux analyses séparées : d’un côté l’identification des modèles économiques ; de l’autre, les facteurs qui peuvent influencer sur ces modèles (activités du club et niveau de professionnalisation). La démarche méthodologique sera similaire dans les deux cas : tout d’abord une analyse factorielle, puis une analyse taxonomique (Feuillet et al., 2020).

Une analyse en composantes principales (ACP par la suite) permet de synthétiser l'ensemble des informations fournies par les variables au travers de facteurs synthétiques puis dimensions. Afin de s'assurer de la validité des résultats, deux tests sont réalisés pour chaque analyse (Terrien et al., 2021c) : un test de sphéricité de Bartlett et un test de Kaiser-Meyer-Olhin (KMO). Le premier permet de s'assurer que la matrice de corrélations n'est pas déterminée à partir d'une matrice identité. Le second test indique si l'analyse est satisfaisante ou s'il convient d'éliminer des variables faiblement corrélées aux autres. Seules les valeurs KMO supérieures à 0,5 et jugées satisfaisantes seront conservées (Kaiser, 1974).

L'ACP est ensuite complétée par une analyse taxonomique afin de clustériser les clubs concernant les typologies de modèles économiques et de l'autre les différents niveaux de structuration. Cette analyse, à partir d'une classification K-means permet d'établir un certain nombre de catégories en minimisant la variance intra-cluster (Feuillet et al., 2021).

La confrontation des catégorisations modèles économiques et profil du club (activités et niveau de professionnalisation) permettra de faire émerger des contingences dans le développement des clubs de handball du Comité Nord.

4. Résultats

La taxonomie des modèles économiques, puis celle sur le profil des clubs seront présentées successivement.

1) Taxonomie des modèles économiques

La présentation des statistiques descriptives, et de l'analyse factorielle précède la présentation des clusters présentant le modèle économique des clubs.

a) Statistiques descriptives

Plusieurs statistiques descriptives intéressantes émergent du Tableau 2. Tout d'abord on constate que les clubs de handball disposent en moyenne d'un budget de 67 143€ soit 14 443€ de plus que le budget moyen des structures sportives fédérées (CNOSF, 2020). De manière générale, les cotisations représentent 29% de la totalité du budget, les subventions publiques 31%, le sponsoring, mécénats et dons représentent eux environ 15%.

Tableau 2 - Statistiques descriptives des recettes et dépenses des clubs

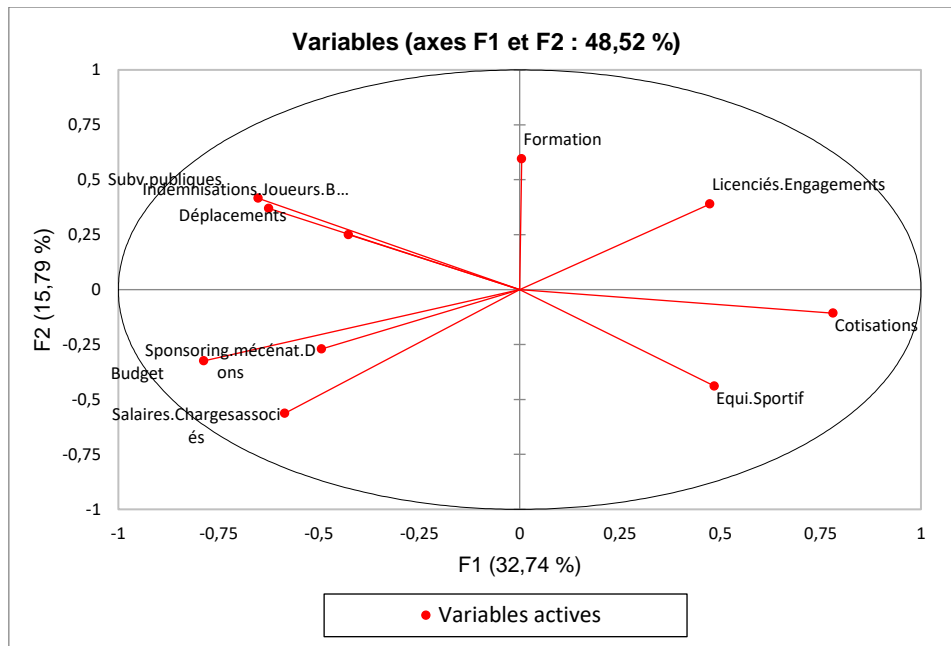
Variable	Codage	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Budget	Variable continue	5000	300000	67143	85778
Cotisations	Variable continue (%)	0,000	100,000	29,511	21,916
Subventions publiques	Variable continue (%)	0,000	66,667	31,456	18,297
Sponsoring, mécénat, dons	Variable continue (%)	0,000	44,444	15,227	11,707
Licenciés engagements	Variable continue (%)	0,000	85,714	35,625	18,580
Déplacements	Variable continue (%)	0,000	50,000	13,401	12,784
Equipements sportifs	Variable continue (%)	0,000	60,000	12,304	10,929
Formation	Variable continue (%)	0,000	16,667	3,860	4,369
Indemnisations joueurs bénévoles	Variable continue (%)	0,000	41,667	10,686	10,312
Salaires et charges associées	Variable continue (%)	0,000	47,619	5,286	12,265

b) Réduction de l'information disponible (ACP)

Les tests de sphéricité de Bartlett et de KMO réalisés sur ce jeu de variables permettent de s'assurer de la validité du modèle. Celui-ci est jugé satisfaisant selon les critères proposés par Kaiser (1974).

L'analyse par ACP effectuée indique que quatre dimensions sont nécessaires pour conserver plus de 70% des informations contenues dans les 10 variables du modèle privilégié. Concernant les facteurs synthétiques, deux d'entre eux permettent de résumer plus de 48,5% de l'information (somme de la variabilité F1 et F2). Les deux facteurs précédemment cités offrent ensuite une représentation factorielle des 10 variables. La Figure 2 facilite la comparaison entre les variables et exposer les corrélations entre variables. Un angle aigu indique une corrélation positive, un angle obtus une corrélation négative et un angle droit, l'absence de toute corrélation (Feuillet et al., 2020).

Figure 2 : Représentation factorielle des variables économiques



A partir de la Figure 2, différentes corrélations peuvent être identifiées. Il convient tout d'abord de noter que les variables budget et subventions publiques sont négativement corrélées à la variable cotisations, mais positivement corrélées à la variable indemnisation joueurs et bénévoles. Cela signifie que plus le budget et les subventions publiques augmentent, plus les indemnités destinées aux joueurs et aux bénévoles augmentent. Toutefois, à mesure que le budget augmente, la part que représente les cotisations dans ce budget diminue. A l'inverse, concernant les revenus, les parts des variables subventions publiques et sponsoring, mécénats et dons augmentent à mesure que le budget augmente.

Autre constat, les variables salaires et charges associées ainsi qu'Indemnisation joueurs et bénévoles sont positivement corrélées à la variable budget. Ainsi, lorsque le budget du club augmente, les indemnités et les salaires en font de même. A propos des revenus et dépenses directement liées aux adhérents, les variables cotisations et équipements sportifs sont logiquement positivement corrélées entre elles. Par conséquent, si la part des cotisations dans le budget total augmente alors la part des dépenses d'équipements sportifs augmente elle aussi.

Pour conclure sur cette partie, on voit que la variable licenciés et engagements est corrélée négativement à la variable budget. Cela signifie que plus le budget du club est important, moins la part des dépenses concernant l'affiliation des licenciés et les engagements d'équipes est importante dans le budget total. Ainsi, un budget élevé ne signifie pas obligatoirement une augmentation de nombre d'équipes ou de licenciés dans le club. Il est dès lors possible d'imaginer un budget réparti de manière inégale entre les équipes du club, et qu'une grande

partie de ce budget profite à une petite partie des adhérents, par exemple au travers la rémunération des joueurs de l'équipe première. Cette hypothèse est renforcée en observant la corrélation positive entre le budget et les variables salaires et indemnités)

c) Réduction de l'hétérogénéité (K-means)

La procédure K-means indique une classification optimale de trois groupes, avec une variabilité intra-classe de 7,9% contre 92,1% pour la variabilité inter-classes (Feuillet et al., 2020). Trois types de clubs ressortent de l'analyse par K-means. La variable localisation traduisant le niveau d'urbanisation du club ne joue aucun rôle sur la nature du modèle économique des clubs.

- *Les riches sous perfusion publique (6 clubs)*

Ces clubs ont le budget le plus important avec un barycentre de classe à 266 666€. On remarque que ces clubs sont sous perfusion publique puisque la part des subventions publiques dont ils disposent représente la moitié de leur budget. Ces clubs ont plus de facilités que les deux autres clusters à mobiliser des recettes liées aux sponsoring, mécénats ou dons puisque ces dernières représentent plus de 25% de leur budget total. Concernant leurs dépenses, on observe qu'elles correspondent majoritairement aux indemnités des joueurs ou des bénévoles ainsi que les salaires et les charges associées. En effet, ces postes représentent plus de 46% des dépenses totales du club.

- *Les clubs équilibrés (13 clubs)*

Ce cluster intègre des clubs dont le budget est important (93 269€) et dont la ventilation des dépenses et des charges est la plus équilibrée. En effet, 76% de ces revenus proviennent de la somme des cotisations (25%), subventions publiques (34%) et du sponsoring, mécénats, dons (17%). Le budget de ces clubs est en moyenne de 93 269 €. Ces clubs ont des revenus diversifiés et ne sont pas dépendants d'une seule et même source de revenus (Terrien & Dufau, 2020). Concernant leurs dépenses, elles sont également équilibrées, mais essentiellement liées à la pratique sportive des adhérents. La part des dépenses liées à l'équipement sportif est la moins importante (13,5%), avant les frais de déplacement (19,6%) et les dépenses liées aux affiliations et engagements d'équipes (27,9%). Ces clubs consacrent environ 20% de leurs dépenses totales, aux indemnités de leurs joueurs ou bénévoles (11,8%) ainsi qu'à d'éventuels salaires et charges associées (8,3%).

- *Les clubs familiaux (30 clubs)*

Ces clubs disposent généralement d'un faible budget (15 916€). On remarque que ce sont les clubs pour qui la part de cotisation des adhérents est la plus importante dans leur budget (36%).

A l'inverse, les subventions publiques représentent une part moins importante que pour les deux autres catégories, même si elle reste de 26%. Ce sont les clubs ayant le plus de difficultés à mobiliser des revenus de sponsoring, mécénat ou dons (12%). Concernant leurs dépenses, la majorité est vouée à la pratique de leurs activités puisque les dépenses liées ; aux engagements et affiliations (42,5 %), à l'équipement sportif (12,9%) et aux déplacements (10,7%) représentent 66% des dépenses totales de ces clubs. Ces clubs n'ont quasiment jamais de charges salariales à assumer, mais indemnisent tout de même leurs joueurs et/ou bénévoles à hauteur de 7% de leur budget total.

2) Taxonomie des clubs selon leurs activités et leur professionnalisation

Conformément à la section précédente, la présentation des statistiques descriptives, et de l'analyse factorielle précède la présentation des clusters liés au profil des clubs.

a) Statistiques descriptives

Le Tableau 3 permet de mettre en lumière différents éléments sur le profil des clubs de handball du Comité Nord. Les résultats indiquent ainsi que le nombre de licenciés au sein des clubs est très hétérogène puisque le plus petit club dispose d'environ 25 licenciés contre 425 pour le plus grand. Cette diversité est encore mieux traduite par l'écart-type de 105 licenciés, alors que la moyenne est de 173. On constate également qu'en moyenne les clubs sont à 75% de leur capacité d'accueil maximale. En général, huit pratiques différentes sont représentées au sein des clubs.

Tableau 3 - Statistiques descriptives sur le profil des clubs

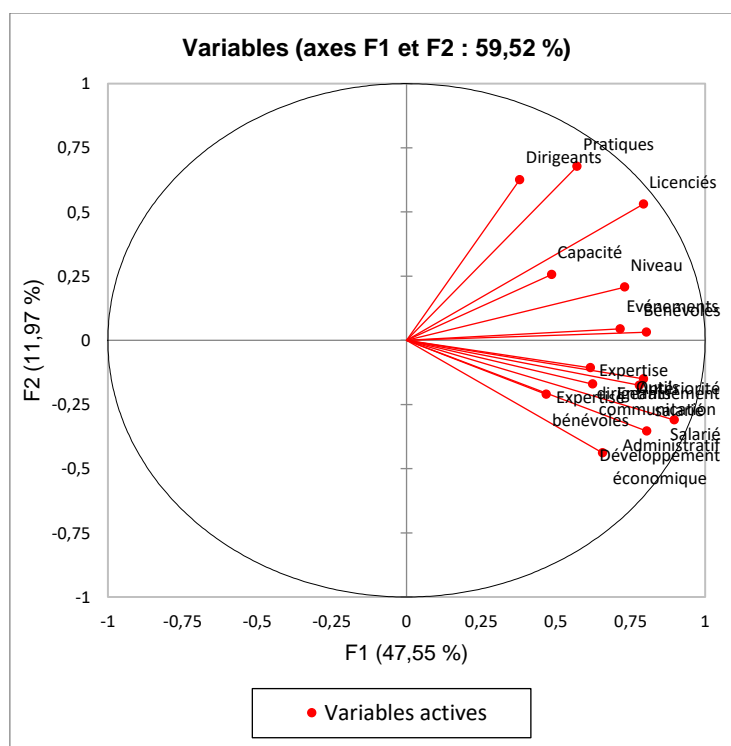
Variable	Codage	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Niveau	Echelle de 0 (départemental et loisir) à 3 (professionnel)	0,000	3,000	0,918	0,909
Licenciés	Variable continue	25,000	425,000	173,980	105,322
Pratiques	Variable continue	1,000	15,000	8,857	3,764
Capacité	Variable continue	50,000	100,000	76,327	17,163
Evénements	Variable continue	0,000	10,000	4,418	3,141
Dirigeants	Variable continue	3,000	20,000	9,459	5,664
Expertise dirigeants	Echelle de 0 (pas de compétences en lien avec les activités, ni formation) à 5 (5 compétences liées et formation)	0,000	5,000	2,000	1,814
Bénévoles	Variable continue	5,000	50,000	15,194	10,974

Expertise bénévoles	Echelle de 0 (pas de compétences en lien avec les activités, ni formation) à 5 (5 compétences liées et formation)	0,000	5,000	1,327	1,573
Antériorité salarié	Variable continue	0,000	8,000	1,224	2,664
Salariés	Variable continue	0,000	6,000	0,755	1,726
Entraînement (missions)	Variable continue	0,000	6,000	0,531	1,226
Administratif (missions)	Variable continue	0,000	1,000	0,143	0,354
Développement économique (missions)	Variable continue	0,000	6,000	0,286	1,080
Outils communication	Variable continue	1,000	8,000	3,163	1,405

b) Réduction de l'information disponible (ACP)

L'analyse par ACP indique que quatre facteurs sont nécessaires pour représenter 75% des informations contenues dans les 15 variables du modèle. Concernant ces facteurs synthétiques, deux d'entre eux permettent de résumer plus de 59,5% de l'information.

Figure 3 : Représentation factorielle des variables « structuration »



La Figure 3 affiche de nombreuses corrélations positives. Les variables niveau et salarié sont corrélées positivement de manière significative. Le recours à des salariés semble permettre aux clubs de grimper les divisions. A moins que les performances sportives ne soient la cause de l'emploi dans les associations sportives ? La variable niveau est également corrélée positivement à la variable licenciés : plus le club grimpe en divisions, plus il sera susceptible d'attirer de nouveaux adhérents. Les variables événements et bénévoles possèdent de nombreuses corrélations significativement positives. Le nombre d'événements organisés par un club joue certainement un rôle dans son niveau de structuration et notamment par exemple sur son nombre de licenciés ou sur le nombre de bénévoles.

c) Réduction de l'hétérogénéité (K-means)

La procédure k-means indique un partitionnement optimal des clubs en 3 groupes. Cette taxonomie permet de limiter la variance intra-classe de 15,8% et maximiser celle interclasse (84,2%). A noter que la variable localisation ne semble pas déterminante dans la clusterisation des clubs.

- *Les clubs bien structurés (11 clubs)*

Ces clubs évoluent pour la plupart à un niveau national même si quelques-uns sont de niveau régional. Il s'agit également des clubs qui proposent le plus de pratiques (12 pratiques, soit 8 de plus que les clubs les moins structurés). Logiquement, ces clubs ont la capacité d'accueil la plus forte (90% de leurs possibilités et ce sont également ceux qui organisent le plus d'événements (7 en moyenne). Par ailleurs, ce cluster indique une employabilité élevée avec deux emplois salariés en moyenne (barycentre proche de zéro pour les deux autres classes). Enfin, il s'agit de la classe ayant le plus de membres bénévoles et membres dirigeants. En moyenne, 26 bénévoles actifs et 13 dirigeants évoluent dans ces clubs. Ces derniers s'avèrent également plus experts dans leurs missions que leurs homologues des autres classes.

- *Les clubs en cours de structuration (23 clubs)*

Ces clubs sont les plus nombreux sur le territoire. Ils évoluent généralement au niveau régional et disposent en moyenne de 180 licenciés (145 de moins que les clubs structurés). Pour autant ces clubs proposent presque le même nombre de pratiques (10 en moyenne). Cela laisse néanmoins des opportunités pour créer de nouvelles pratiques afin d'optimiser par rapport à leur capacité d'accueil (77%). Autre levier de développement potentiel, ces clubs proposent moins d'événements (3,9 en moyenne) que les clubs du cluster précédent. Outre ces éléments

différenciants, les bénévoles et leurs expertises semblent nettement moins bien évalués. S'ils possèdent en moyenne 9 membres dirigeants et 14 bénévoles actifs, leur degré d'expertise est moitié moins élevé que pour les clubs précédents. Cette absence de compétences pourra difficilement être comblée par des salariés (0,3 emploi par clubs de ce cluster).

- **Les clubs peu structurés (15 clubs)**

Ces clubs évoluent pour la plupart au niveau départemental. Il s'agit des clubs qui disposent du nombre de licenciés le plus faible (environ trois fois moins de licenciés que le cluster précédent) avec une capacité d'accueil faible (64%). Ces clubs organisent quasiment autant d'événements hors championnat que les clubs du cluster précédent (3,1 événements en moyenne). S'ils disposent d'un nombre plus restreint de dirigeants (5,6 en moyenne) et de bénévoles (8,5 en moyenne), ces derniers semblent tout autant experts que ceux des clubs en cours de structuration. Toutefois, aucun de ces clubs n'est employeur.

5. Discussion : contingences et leviers de développement

Le croisement de ces deux analyses taxonomiques permet d'identifier des facteurs de contingences et des leviers de développement pour les clubs du Comité Nord de handball (Tableau 4).

Tableau 4 : Contingences observées entre clusters

Contingence		Modèles économiques			Somme
		Riches sous perfusion publique	Clubs équilibrés	Clubs familiaux	
Structuration	Bien structurés	4	7	0	11
	En cours de structuration	2	6	15	23
	Peu structurés	0	0	15	15
Somme		6	13	30	49

Cette grille de lecture permet de faire émerger six groupes de clubs (sur les neuf catégories possibles). Sans surprise, aucun club sans budget important n'émerge comme très peu structuré. Inversement, aucun club riche sous perfusion publique ou même équilibré n'est pas du tout structuré. D'autres contingences peuvent être observées à partir de ce tableau. Ainsi, un club familial ne pourra pas être bien structuré. En revanche, il pourra avoir entamé un processus en

ce sens, ce qui pourrait le conduire à terme vers un modèle économique équilibré. Ainsi six catégories émergent de l'analyse.

a) Les clubs structurés au budget sous perfusion publique (4 clubs)

Ces clubs à gros budget restent dépendants des subventions publiques malgré leur volonté de se structurer et de diversifier leurs activités (nombreuses pratiques et événements mis en place). Ce groupe se compose de deux clubs évoluant au niveau national et de deux autres au niveau professionnel. L'expertise développée par ces clubs pourrait laisser espérer à terme une diversification de leur modèle économique, à l'instar de ce qui est constaté en Lidl Starligue (Terrien et al., 2021d). Leur dépendance en ressources publiques est en revanche vectrice de vulnérabilité financière. Si les subventions venaient à baisser à la suite de politiques d'austérité (Giannoulakis et al., 2017) des collectivités locales, ces clubs seraient en grand danger.

b) Les clubs structurés à la ventilation budgétaire équilibrée (7 clubs)

Cette catégorie offre un niveau de structuration élevé, avec un accueil important de licenciés, de nombreuses pratiques, un niveau de jeu élevé, un statut d'employeur, et un modèle économique équilibré. De même, leurs sources de dépenses sont équilibrées, conséquence directe de la diversité de leurs activités. On compte parmi ces clubs, quatre clubs de niveau régional et trois clubs de niveau national.

c) Les clubs en cours de structuration à la ventilation budgétaire équilibré (6 clubs)

Ces clubs sont parvenus à diversifier leur modèle économique sans au préalable avoir su se structurer pleinement. Cette catégorie de clubs semble correspondre à des organisations focalisées sur la pratique compétitive et la performance de leur équipe première. Les salaires versés le sont principalement à des joueurs, ce qui ne permet pas vraiment de développer d'autres pratiques ou d'accueillir des événements supplémentaires. Cela permet néanmoins de permettre à ces clubs d'évoluer majoritairement au niveau national.

d) Les clubs en cours de structuration sous perfusion publique (2 clubs)

Ces deux clubs évoluant à niveau national sont dans une position délicate avec d'une part, la recherche d'une structuration, mais de l'autre une dépendance claire aux subventions publiques. Le fait de prioriser le succès sportif par rapport au développement du club pourrait se révéler néfaste dans l'avenir, surtout en cas de changement de politique sportive des collectivités locales. A l'inverse, une meilleure structuration du club pourrait aider à terme à limiter leur dépendance en ressources (Terrien et al., 2021b,d).

e) Les clubs en cours de structuration à petit budget (15 clubs)

Il s'agit du groupe le plus hétérogène identifié. Étonnement, deux clubs de niveau national sont présents au milieu des six clubs évoluant à l'échelon régional et des sept de niveau départemental. Si les clubs de niveau départemental sont prometteurs, car à la recherche d'une structuration, les clubs de niveau national semblent quant à eux avoir atteint leur limite. Si un exploit sportif ou des fusions entre différents clubs ont pu favoriser l'émergence d'une élite, les fondations semblent fragiles. Les clubs de niveau régional semblent être à leur place dans cette catégorie en cours de structuration. Cette dernière représente presque un tiers des clubs de cette étude et démontre une recherche de structuration de la part de clubs de tous niveaux. Ce résultat semble indiquer un contexte favorable pour la mise en œuvre du projet fédéral de la FFHB.

f) Les clubs peu structurés et à petit budget (15 clubs)

La plupart des clubs se rattachant à cette catégorie évolue au niveau départemental (13). Il s'agit de clubs sans prétention de niveau ni ambition particulière. Ils se cantonnent à leurs activités premières : proposer des activités de handball. Ces clubs souffrent de difficultés économiques, matérielles et humaines. Fortement dépendant des cotisations de leurs adhérents, ces organisations sportives sont les plus menacées par une crise sanitaire limitant la pratique sportive.

6. Conclusion

Cet article s'intéresse aux modèles économiques et à la structuration des clubs de handball du Comité Nord. Une collaboration avec cette instance a permis de diffuser des questionnaires à la majorité des organisations sportives affiliées à cette instance. L'analyse statistique identifie trois catégories de modèles économiques et trois niveaux de structuration. Le croisement de ces taxonomies permet finalement de faire émerger six types de clubs. Chacun d'entre eux dispose de facteurs contingents et de leviers de développement qui leur sont propres. La connaissance de ces opportunités et menaces doit non seulement aider les clubs, mais aussi la FFHB et à travers elle le Comité Nord à individualiser l'accompagnement de ces structures.

Ce besoin de connaissance est d'autant plus important que le contexte sanitaire menace fortement la raison d'être des clubs : la pratique du handball. Les données internes au Comité Nord font ainsi état d'une chute du nombre de licenciés lors de la saison 2020-2021 de 20%.

Au-delà de la pratique, le risque du désintéressement des bénévoles à la suite de plusieurs épisodes de confinement menace également la vie des clubs. De potentielles politiques d'austérité succédant à la phase « quoi qu'il en coûte » pourraient enfin se répercuter sur les politiques sportives des collectivités locales. Ces menaces résonneront-elles de manière homogène dans des clubs si différents ?

Bibliographie

- Andreff W. (2014). La performance financière des organisations sportives à but non lucratif : quels enjeux, quels outils ? in Zintz T. et Winand M., *Management et évaluation de la performance, un défi pour les organisations sportives*, De Boeck, Bruxelles.
- Andreff, W., & Scelles, N. (2016). Le modèle économique d'un club de football professionnel en France. *Marketing du football, Paris : Economica*, 84-100.
- Andreff W., Staudohar P. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance, *Journal of Sports Economics*. 1(3), 257-76.
- Barget, E., & Chavinier-Réla, S. (2017). Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne. *Staps*, (2), 7-25.
- Moreau, D. B. (2003). La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la fédération française d'équitation. *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, 73, 55-74.
- Chantelat, P. (Ed.). (2001). *La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats*. L'Harmattan.
- Chantelat, P., Bouhaouala, M., & Champely, S. (2001). Les logiques socio-économiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets. *Staps*, (2), 61-78.
- Comité national Olympique Sportif Français - Centre de ressources DLA Sport (2017). *Enquête, le sport en quelques chiffres*. Consulté sur https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/20170613_crdla_fiche_le_sport_en_quelques_chiffres.pdf
- Comité national Olympique Sportif Français - Centre de ressources DLA Sport. (2020). *Le modèle économique des clubs sportifs fédérés*. Consulté sur https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/etude_finale_cnosf_vf_1709_v2.pdf
- Fédération Française de Handball (2019). *Chiffres clés, 2019*. Consulté à l'adresse <https://www.ffhandball.fr/fr/ffhandball/presentation/chiffres-cles>

- Feuillet, A., Terrien, M., Scelles, N., & Durand, C. (2020). Determinants of coopetition and contingency of strategic choices: The case of professional football clubs in France. *European Sport Management Quarterly*, 1-16.
- Giannoulakis, C., Papadimitriou, D., Alexandris, K., & Brgoch, S. (2017). Impact of austerity measures on National Sport Federations: evidence from Greece. *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 75-97.
- INSEE (2016). Neuf associations sur dix fonctionnent sans salarié, Revue INSEE PREMIERE (1587). Consulté à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1908153>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- KPMG. (2017). Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socioéconomiques des associations. Consulté à l'adresse <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/fr/pdf/2017/04/fr-modeles-socio-economiquesassociatifs-public-externe.pdf>
- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giaucque, D. (2015). Professionalisation of sport federations—a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407-433.
- Prouteau, L., & Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue Francaise d'Administration Publique*, (3), 531-542.
- Recherches et Solidarités (2017). *Etude, La France bénévole*. 14ème édition. Consulté sur https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la_france_benevole_2017.pdf
- Tchernonog, V. (2007). Les associations en France-Poids, profils et évolutions. In *Dynamiques entrepreneuriales et stratégies de développement dans l'économie sociale-Coopératives d'entrepreneurs-Associations et autres structures sans but lucratif*.
- Tchernonog, V. (2012). Le secteur associatif et son financement. *Informations sociales*, (4), 11-18.
- Terrien, M., & Dufau, B. (2020). COVID-19—Crise sanitaire et vulnérabilité financière. *Jurisport: Revue juridique et économique du sport*, (209), 42-45.
- Terrien, M., Dufau, B., Carin, Y., & Andreff, W. (2021a). Economic Models of French Amateur Soccer Clubs. From One Crisis to the Other: Which Transformation? *Journal of Global Sport Management*, 1-21.

- Terrien, M., Feuillet, A., & Bayle, E. (2021b). A taxonomy of national sport federations based on their financial profiles: the case of France's state-subsidized model. *Managing Sport and Leisure*, 1-18.
- Terrien, M., Feuillet, A., & Bayle, E. (2021c). Proposition d'un cadre d'analyse systémique de la situation économique et financière des fédérations sportives françaises. *Movement Sport Sciences - Sciences & Motricité*, 111, 5-19.
- Terrien, M., Scelles, N., Morrow, S., Maltese, L., & Durand, C. (2017). The win/profit maximization debate: strategic adaptation as the answer?. *Sport, Business and Management: An International Journal*.7(2), 121-140.
- Terrien, M., Valin, G., & Jugé, R. (2021d). Chalandise ou expertise (s) : le développement économique des clubs professionnels de sport indoor. Étude de cas de trois clubs du Nord. *Movement Sport Sciences - Sciences & Motricité*, 111, 93-103.