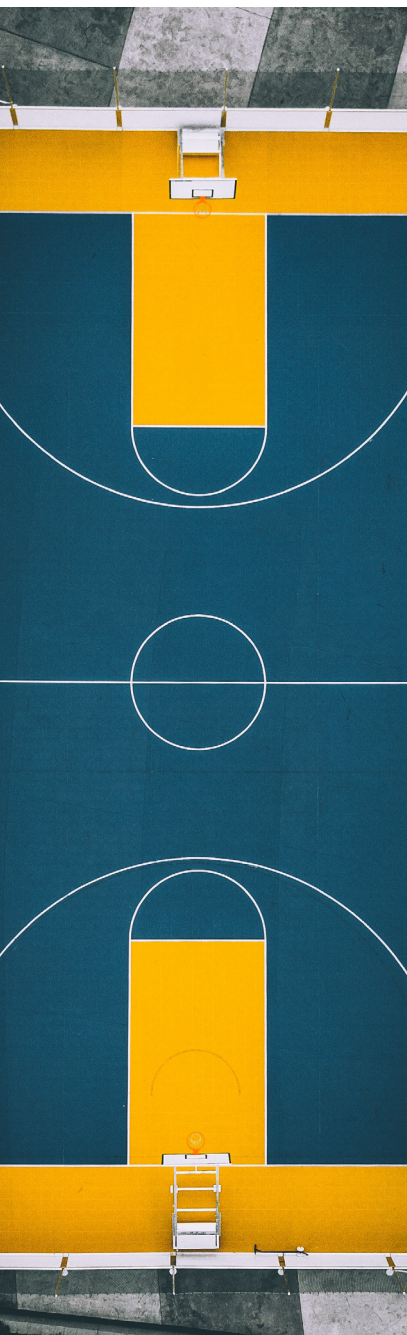


LE CLUB SPORTIF DE DEMAIN

Guide complet





INTRODUCTION

Ce livre blanc est né de nos échanges réguliers avec des responsables de clubs, mais aussi de notre envie de les soutenir. Il a pour vocation de dessiner les contours du club de demain.

Sans avoir la prétention d'être exhaustif, ni d'avoir les réponses à tous les problèmes, il propose des solutions concrètes et activables pour assurer la pérennité des quelques 400 000 clubs de sport amateur en France, et les accompagner dans leur développement.

Pour le construire, nous sommes allés à la rencontre d'acteurs du sport associatif, pour recueillir leurs besoins, comprendre leurs craintes et nous inspirer des initiatives innovantes nées sur le terrain.

Si la crise sanitaire a exacerbé les difficultés de nombreux clubs, nous sommes convaincus qu'elle constitue aussi une formidable opportunité pour repenser le modèle existant.

Nous espérons que ce guide saura piquer votre curiosité, vous interroger ou, mieux encore, vous inspirer pour mettre en place de nouvelles pistes de développement pour votre club.

Nous sommes intimement convaincus que le modèle associatif est beau, fort de ses valeurs et promis à un bel avenir. Le club de demain n'est donc pas un idéal inaccessible. Il s'agit simplement d'améliorer l'existant pour apporter aux associations sportives les clés pour accompagner toujours plus d'adhérents, dans les meilleures conditions possibles.

Bonne lecture !

SOMMAIRE

04 | Formaliser le projet associatif de son club de sport

43 | Activité commerciale : quelles limites ?

13 | Communiquer sur le projet associatif de son club

48 | La SCIC : une nouvelle piste pour développer son club

21 | Adapter son club aux nouvelles pratiques du sport

57 | Recruter et intégrer de nouveaux bénévoles

30 | Saisir l'opportunité des accompagnateurs

63 | Fidéliser les bénévoles de son club de sport

37 | Le sponsoring, une ressource accessible à tous

PARTIE 1

**CONSTRUIRE DES
FONDATIONS SOLIDES
POUR SON PROJET
ASSOCIATIF**

01 | **FORMALISER LE PROJET ASSOCIATIF DE SON CLUB DE SPORT**

S'appuyer sur un projet bien structuré est indispensable à tout club de sport amateur. Son identité, ses valeurs et son ambition sont clés pour assurer sa pérennité.



FORMALISER LE PROJET ASSOCIATIF DE SON CLUB DE SPORT

En tant que dirigeant ou bénévole d'un club de sport, vous l'avez probablement remarqué : nous sommes définitivement entrés dans l'ère des projets.

Qu'il s'agisse d'obtenir une subvention ou des infrastructures, il vous est systématiquement demandé de présenter un "projet".

Dès lors, il apparaît primordial de réfléchir à votre projet associatif, sur lequel reposeront toutes vos décisions.

Dans ce premier chapitre, nous revenons sur ce qu'est un projet associatif, ce qui le rend de plus en plus indispensable, mais aussi sur la méthode pour le (re)définir pas à pas.

Qu'est-ce que le projet associatif d'un club sportif ?

Le projet associatif désigne généralement l'identité et le plan de route de votre club.

Il est par définition unique et propre à chacun, y compris dans un même sport. S'agissant d'une notion assez générique, plusieurs définitions existent.

Dans notre cas, partons du principe qu'un projet associatif se compose :

- **D'une vision**, qui représente le monde idéal auquel votre club souhaite arriver,
- **D'une mission**, qui définit le rôle du club pour atteindre cet idéal et ses actions,
- **De valeurs**, les engagements partagés par l'ensemble du club, qui guident les actions et décisions.



EXEMPLE

Prenons l'exemple d'un club de rugby pour passer en revue ces différents points.



Votre vision peut être celle de contribuer à un monde où chaque jeune peut progresser et développer au mieux ses qualités.



Pour y parvenir, votre mission peut être d'offrir une formation et un encadrement de qualité dans un cadre convivial.



Vos valeurs peuvent être la performance, le goût de l'effort et la convivialité.

Mis bout à bout, ces trois points doivent vous permettre de définir des objectifs, ainsi que les actions concrètes à entreprendre pour les atteindre.

Notez que la sincérité du projet associatif est indispensable. Ne le considérez pas comme un simple outil de communication, même s'il peut également y être valorisé.

Votre projet est le reflet de l'identité et de l'activité de votre club.

A quoi sert le projet associatif d'un club sportif ?

/ Se démarquer dans un contexte concurrentiel

Vous pensiez la concurrence réservée aux entreprises ? *Que nenni !* Le sport amateur est aujourd'hui un environnement concurrentiel.

Cela s'exprime à plusieurs niveaux :

- Concurrence avec d'autres clubs du même sport,
- Concurrence avec d'autres sports,
- Concurrence avec des entreprises proposant des services similaires (par exemple UrbanSoccer ou Le Five par rapport aux clubs de football).




Dans ces cas, le projet associatif peut permettre de se démarquer auprès d'éventuels adhérents.

Il s'agit de créer une préférence pour donner envie à des futurs adhérents de rejoindre votre club plutôt qu'un autre.

L'idée est que ces derniers "se retrouvent" dans votre association, dans l'histoire, l'activité et les valeurs de votre club en particulier. Le projet associatif vous aide à formuler et à prendre conscience de ces avantages concurrentiels.

Votre projet vous aide également à pouvoir présenter un dossier solide, qui rassure d'éventuels financeurs (entreprises, collectivités locales, voire fédération).

Pour leur donner envie de vous soutenir plutôt qu'un autre club, il faut être en mesure de leur démontrer :

-  *La clarté, mais aussi la solidité de votre identité et du projet global,*
-  *Votre capacité à développer ce projet selon un plan défini,*
-  *Votre responsabilité en matière d'investissement des financements obtenus.*

En d'autres termes, que vous savez où vous allez, mais aussi comment vous voulez y aller.

/ Faire progresser les enjeux sociétaux

Si vous voulez que votre projet marque les esprits, il est aussi recommandé d'y décrire en quoi il œuvre pour l'intérêt public ou est bénéfique pour la population locale.

Il y a en effet fort à parier que les valeurs de votre club soient valables sur un terrain, mais aussi dans la société. Les volets éducatifs ou écologiques, pour ne citer qu'eux, sont ainsi amenés à être de plus en plus attendus par les citoyens, les décideurs et les financeurs.

Le récent développement des politiques de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) l'illustre parfaitement. Entre deux structures à activité égale, ces critères peuvent déjà faire toute la différence.

Au-delà de la recherche de sponsors ou de financements, s'appuyer sur un projet sociétal bien structuré vous met par exemple en meilleure position au moment de demander de nouveaux créneaux à votre municipalité.



Pour terminer, la thématique intéresse également fortement les médias. Or, ces derniers mettront plus facilement votre club en lumière pour évoquer votre action sociétale que vos résultats sportifs.

L'enjeu sociétal est d'ores et déjà une réalité, et si l'on se fie aux dernières années, son importance ne fera que grandir pour le club de demain.

/ Faciliter l'engagement et la fidélisation

Le projet associatif permet aussi d'engager et de fidéliser les membres déjà présents.

En démontrant de manière claire votre projet associatif,

vous maximisez vos chances de conserver vos adhérents, mais aussi de convertir vos pratiquants en bénévoles.

Un projet associatif permet en effet de lier votre association à ses membres au-delà du sport pratiqué. L'engagement est grandement facilité lorsque vous partagez des valeurs communes et que vos membres adhèrent à la vision.

A l'inverse d'une pratique sportive commerciale (ex : réservation d'un court de tennis), une association sportive ne repose pas que sur des infrastructures. Il s'agit d'une histoire humaine, qui dépasse les terrains.



EXEMPLE

Jules Harduin, Trésorier de la Fédération Française de Badminton et Président du club Who's Bad Paris, abonde en ce sens. Pour lui, la crise sanitaire a notamment souligné les différences entre les clubs ayant un projet associatif clair et les autres :



Pendant la crise sanitaire, nous avons observé que les clubs bien structurés avaient mieux résisté que les autres, grâce au soutien de leurs adhérents. A leurs yeux, le club n'est pas juste un service qu'ils payent, et ils ne veulent pas le mettre en difficulté. Le constat est évident : les adhérents intégrés dans un projet associatif solide ressentent un réel attachement envers leur club.

/ Disposer d'un socle solide sur lequel se reposer

Le projet associatif est donc un moyen de mener une grande réflexion sur l'identité, mais aussi l'évolution de votre club sportif.

En le définissant, ainsi que vos valeurs, vous créez une base sur laquelle vous pourrez vous reposer pour prendre des décisions. Véritable fil rouge pour votre association, le projet apporte de la cohérence à vos actions.

Il peut ainsi vous inspirer des actions, et à l'inverse vous amener à en refuser d'autres.

Exemple, un club qui promeut une activité "sport-santé" va-t-il accepter d'être sponsorisé par une marque de fast-food ? Si le projet associatif est centré sur la santé, probablement pas.

Une fois défini, le projet associatif simplifie donc vos prises de décisions en offrant un cadre clair.

Comment (re)définir le projet associatif de son club amateur ?

/ S'appuyer sur l'historique

Pour rappel, un projet associatif ne s'invente pas, il n'est que le reflet de votre organisation.

Pour le définir, le point de départ peut se faire à travers un état des lieux de l'existant.

Si votre club sportif vient de se lancer, l'historique sera limité. Dans ce cas, appuyez-vous sur la vision commune des membres fondateurs et couchez sur papier ce que vous aimeriez accomplir en tant qu'association.

Si au contraire votre club existe depuis plusieurs années, vous disposerez de matière sur laquelle vous appuyer. Vous pouvez alors vous demander :

- Pourquoi le club a-t-il été créé ?
- Quel est son public (profil, âge, nombre d'adhérents, etc.) ?
- Quelle a été l'évolution du club sur les dernières années ?
- A-t-on l'impression que ces évolutions ont été subies ou choisies ?
- Comment sont-elles vécues par les membres ?
- Quels projets et événements ont été mis en place ?
- Quels en ont été les résultats ? Comment ont-ils été reçus par les adhérents ?
- Comment vos différentes parties prenantes perçoivent-elles votre association ?



Demandez à un membre de votre équipe à l'aise à l'écrit de coucher toutes ces informations sur papier (ou sur ordinateur). Il faudra en tirer une synthèse : ce sera une base de travail pour explicitier l'identité de votre club.

/ Définir les valeurs-clés de votre club de sport

Choisir les valeurs de votre club revient à s'accorder collectivement sur des règles morales, qui encadrent les décisions concrètes du quotidien. Il s'agit d'une démarche simple mais qui doit absolument être collective.

L'enjeu est de comprendre la perception que vos membres ont de votre club, et d'en tirer 3 à 5 mots-clés qui seront vos valeurs.

Cela peut se faire à distance, à travers un simple questionnaire en ligne, ou lors d'un atelier en présentiel. En face-à-face, l'interaction peut faire émerger plus d'idées, mais les deux méthodes fonctionnent très bien !

Quoi qu'il en soit, demandez à vos membres de vous donner des mots-clés ou adjectifs définissant le mieux votre club.

Pour éviter les incompréhensions, demandez-leur également d'expliquer en une phrase courte en quoi ce mot vous représente.



Pour vous donner un exemple de valeurs, celles d'**AssoConnect** sont la simplicité, l'excellence et la bienveillance. Ces valeurs sont connues de tous en interne, elles influencent notre comportement et nos décisions au quotidien !

Par la suite, demandez à vos membres de les classer par ordre de préférence ou de voter pour leurs 5 valeurs préférées.

Vous pouvez pour cela utiliser divers outils tels que Google Forms, Typeform, ou encore le module "sondage" d'AssoConnect. Ils permettent tous les trois de créer un sondage en quelques clics, de partager le lien à vos adhérents, et d'en récolter les résultats.

Une fois les résultats reçus, vous devriez rapidement voir émerger des tendances. Créez une synthèse des retours obtenus et sélectionnez 3 à 5 valeurs, toujours accompagnées d'une phrase d'explication.

Partagez ensuite les résultats à vos membres et le tour est joué !

/ Le SWOT, une option pour aller plus loin

Après avoir réalisé votre état des lieux, vous pouvez utiliser un outil marketing connu pour aller plus loin : **le SWOT**. L'acronyme pour "Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats", soit "Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces" en français.

Cette étape n'est pas obligatoire, mais nous vous la recommandons chaudement.

Elle permet de **tenir compte de l'environnement** de votre club et peut faire **émerger des idées différentes**. Elle vous sera notamment utile pour définir les actions à mettre en place.



EXEMPLE

Reprenons l'exemple de notre club de rugby. Cela pourrait donner :



Le club de rugby concerné peut constater qu'il serait judicieux de creuser du côté de la fidélisation des adhérents. Pour cela, ils peuvent choisir de **travailler leur convivialité**, à travers notamment la construction d'un lieu tel qu'un club-house. Ils peuvent aussi s'appuyer sur l'arrivée d'un nouvel élu à la Mairie pour tenter d'obtenir des subventions en ce sens.

Il s'agit évidemment d'un exemple, mais il représente bien la manière dont le SWOT peut vous aider à **peaufiner votre projet**.



/ Déterminer des objectifs et actions à mener

A partir de vos valeurs et des éléments déjà rassemblés, certaines idées d'actions doivent déjà émerger. Mais avant de vous lancer, définissez tout de même de grands objectifs à long terme. C'est un cap à suivre.

Libre à vous de définir d'autres échéances pertinentes pour votre club. A titre d'exemple, cela peut donner :

- **D'ici 1 an**, consolider et adapter vos activités existantes ;
- **D'ici 3 à 5 ans**, proposer de nouvelles activités, co-construites avec les adhérents.

Pour chacun de vos objectifs, attribuez ensuite des moyens d'action pouvant vous permettre de les atteindre. C'est ainsi que, peu à peu, votre projet associatif prend forme. Il contient désormais des informations sur votre identité, vos publics et vos ambitions.

Notez qu'il n'est pas nécessaire d'avoir immédiatement un plan ferme et définitif, ni de compter de nombreux objectifs. Le plan peut tout à fait évoluer avec le temps.

/ Fixer des échéances pour s'assurer que le projet reste à jour

Sans même vous en rendre compte, vous avez déjà formalisé votre

projet associatif. Vous connaissez la vision de votre club, sa mission, vos valeurs, et avez même défini vos premiers objectifs et actions à mettre en place.

Pour donner vie à l'ensemble, il ne vous reste plus qu'à placer le tout dans un calendrier. Cela permet :

- **D'évaluer l'avancée** de votre projet par rapport à vos objectifs,
- **De faire le point** lorsque vous arrivez à l'une de vos échéances, et de vous fixer de nouveaux objectifs,
- De vous assurer régulièrement que le projet **reste pertinent**. Bien qu'il ne devrait pas changer du tout au tout, il peut en effet varier au fil du temps.

Décisions de la vie du club, fidélisation de vos membres, outil de communication, vous constaterez vite que le temps passé à travailler votre projet a été bien investi.

Une fois le projet formalisé, il vous revient alors de le faire connaître et de l'exploiter au mieux.

02

COMMUNIQUER SUR LE PROJET ASSOCIATIF DE SON CLUB

Avoir un projet solide est un excellent début. Pour en tirer le maximum, il est ensuite primordial d'être capable de le communiquer efficacement.



COMMUNIQUER SUR LE PROJET ASSOCIATIF DE SON CLUB

Vous avez défini votre projet associatif et l'avez formalisé dans un document ? Parfait, les choses sérieuses peuvent commencer !

Maintenant que vous disposez de cette base, il vous reste à l'exploiter au mieux pour la mettre durablement au service de votre club.

Pourquoi communiquer sur son projet associatif ?

Centrer sa communication sur des activités limite par définition votre impact. Au contraire, communiquer sur votre vision du monde, vos projets et vos actions ouvre un large champ des possibles.

Contrairement aux activités, souvent similaires, le projet associatif est propre à chaque club et permet ainsi de le distinguer des autres.

C'est d'autant plus vrai au moment de comparer une association sportive à une entreprise proposant des services similaires.

C'est un véritable avantage concurrentiel qu'il s'agit donc de mettre en avant !

Une question peut alors se poser : n'est-il pas risqué de miser sur son projet associatif ? Une fois formalisé, il est effectivement possible que certains membres réalisent qu'ils ne s'y retrouvent plus et souhaitent quitter le navire.



EXEMPLE

Pour Jules Harduin, Trésorier de la Fédération Française de Badminton et Président du club Who's Bad Paris, ces départs sont inévitables, mais leur impact reste marginal :



Il est possible que certains membres en désaccord avec le projet s'en aillent, mais cela les aurait poussés à partir tôt ou tard. En même temps, votre projet vous aide à séduire davantage d'adhérents, mais aussi à renforcer l'engagement des membres déjà présents. Dans l'ensemble, cela apporte de la cohérence et crée une atmosphère plus sereine. Les gains sont infiniment supérieurs aux pertes.

Une dernière situation justifie pleinement que vous communiquiez sur votre projet associatif : la recherche de partenaires ou de financeurs.

Tout comme votre ADN représente un avantage concurrentiel face à d'autres associations ou à des entreprises, il l'est pour un éventuel financeur.

Les mêmes mécanismes sont à l'œuvre, et vous devez dans ce cas

convaincre que votre projet associatif est solide, sérieux et vous distingue d'éventuels concurrents.

Trouver les bons messages à transmettre

En ce qui concerne les supports de communication, nul besoin de tout révolutionner.

Vous pouvez mettre en avant votre projet associatif sur vos supports habituels, notamment :

- ☐ *Votre site internet, à travers une section "à propos de notre club", comme le fait l'association Akhilleus sur akhilleus.fr, qui a choisi de mettre en avant son ADN, son engagement et ses projets,*
- ☐ *Vos comptes sur les réseaux sociaux, si vous avez déjà l'habitude de les utiliser et que votre public-cible s'y trouve, vous pouvez y relayer des photos ou des messages renvoyant à vos projets et à vos valeurs,*

☐ *Les supports dits "physiques", comme les kakémonos utilisés à l'occasion du Forum des Associations ou tout autre affichage, et qui peuvent par exemple renseigner sur vos valeurs.*

Au-delà des différents canaux de communication, qui peuvent varier d'un club à un autre, ce sont finalement votre discours et votre message qui importent.



EXEMPLE

Prenons l'exemple concret d'un club proposant un cours de step.

Si ce dernier met en avant sur une affiche qu'il propose un cours de step le vendredi soir, le message est clair, mais demeure très factuel. Il **risque de ne pas retenir l'attention**, ne dit rien de qui il est et ne donne pas particulièrement envie de tenter l'expérience.

Pourtant, ce même club pourrait aussi indiquer qu'il souhaite **apporter du bien-être** à ses membres et **créer du lien social** dans le village. Deux points simples, mais qui **donnent nettement plus envie** de se rendre au cours.

Seuls les arguments varient, mais en distillant des éléments de votre projet associatif, vous rappelez que vous proposez **bien plus qu'une simple activité**.

En fin de compte, il revient à votre club d'**identifier ces "petits plus"** qui font sa singularité et qui peuvent donner envie de le rejoindre.



S'appuyer sur les membres de son club

Vous le savez, **le bouche-à-oreille** peut s'avérer un outil de communication redoutable ! Pour convaincre de nouvelles personnes de vous rejoindre, vos adhérents doivent donc avoir les armes pour être **vos premiers ambassadeurs**.

Or, pour cela, il est indispensable qu'ils connaissent le **projet associatif** de votre club et soient capables de le restituer à d'autres personnes.

Pour votre club, le travail commence donc **dès l'accueil de nouveaux adhérents**. Pour que l'information circule, veillez à leur partager votre vision, vos projets et vos valeurs de façon transparente.

Par la suite, assurez-vous que **l'information soit facilement accessible**. Vous pouvez l'ajouter sur votre site internet, votre intranet, ou encore votre newsletter à destination des adhérents ou des bénévoles par exemple.

Vos objectifs et vos avancées doivent aussi être **régulièrement communiqués** afin que chacun en ait connaissance.

Pour les bénévoles, il est même possible d'aller plus loin et de prévoir un créneau de formation.

L'objectif peut alors être de vous assurer que chaque bénévole est bien **capable de présenter et de promouvoir votre club** en quelques phrases simples.

L'idée n'est pas d'avoir un discours au mot près, mais de connaître les principales informations à mettre en avant et se les approprier pour avoir **un maximum d'impact**. Vous mettez ainsi toutes les chances de votre côté pour que le bouche-à-oreille fonctionne !

Mettre en place une véritable stratégie de communication

/ Définir l'identité de son club de sport

Bien que cette notion puisse effrayer, elle revient simplement à suivre **quelques principes simples** pour que votre communication soit efficace.

Le premier, si ce n'est pas déjà fait, est de vous créer une identité.

Pour résumer, choisissez :

- Un nom, il doit être court, facile à mémoriser et évocateur,*
- Un logo, il doit être reconnaissable et porteur de sens.*

Ces éléments peuvent sembler anecdotiques, mais participent à faciliter votre communication.

/ S'appuyer sur son "persona"

Ensuite, à partir de vos objectifs, définissez un "persona". Il s'agit d'un concept couramment utilisé en marketing, qui revient à identifier un profil "cible" et à lui donner des caractéristiques personnelles très précises.

Pour prendre un exemple fictif, admettons que vous soyez un club de handball. Votre persona pourrait être "Jeanne, une lycéenne dynamique qui passe beaucoup de temps sur les réseaux sociaux. Elle ne pratique pas le handball depuis longtemps mais cherche un sport pour faire partie d'un groupe et s'amuser."

Avec cet exemple, que l'on pourrait encore compléter, vous pouvez mieux cerner vos cibles pour mieux savoir comment les approcher.

L'idée est en effet de vous mettre dans leur peau et de tester votre communication. Si vous constatez un décalage entre votre cible et le canal ou le discours utilisé par votre club, vous pouvez corriger le tir, puis recommencer l'exercice.

/ Se faire connaître et se rendre visible localement

Cela peut sembler évident, mais en communication, il est primordial de toujours communiquer là où se trouve votre cible.

Si votre club souhaite renforcer ses catégories jeunes, les écoles sont par exemple une bonne piste. Vous voudrez peut-être également discuter avec les représentants des parents d'élèves et les élus locaux pour faire connaître votre club.

Si vous visez plutôt les adultes, les commerces et les entreprises sont une solution.

Et si votre activité s'inscrit dans une démarche "sport-santé", alors il peut être intéressant d'en parler au médecin de la commune.

Ces principes relèvent du bon sens mais avec le temps, il peut arriver de s'en éloigner. Il vous revient alors d'être vigilants et de veiller à garder cette cohérence.



Si vous avez défini et formalisé votre projet associatif de manière sérieuse, autant **en tirer le maximum** en matière de communication !

Communiquer sur votre projet, aussi bien auprès de vos membres qu'à l'externe, ne peut finalement que **renforcer votre club**.

Au-delà des moyens de communication utilisés, cela revient à **ajuster votre discours et vos arguments**.

Nous le constatons depuis quelques années, **le rôle sociétal** des organisations (entreprises comme associations) fait de plus en plus partie des attentes du public. Clarifier dès maintenant le vôtre vous permettra de mieux **vous adapter à ce mouvement de fond**.

PARTIE 2

**FIDELISER SES
ADHERENTS ET
EN ATTIRER DE
NOUVEAUX**

03

ADAPTER SON CLUB AUX NOUVELLES PRATIQUES DU SPORT

Les pratiques et les attentes des sportifs évoluent constamment. Le point sur la situation actuelle, les évolutions à venir et les possibilités pour les clubs.



ADAPTER SON CLUB AUX NOUVELLES PRATIQUES DU SPORT

A travers nos échanges réguliers avec des responsables de clubs, nous constatons que beaucoup se sentent démunis face aux mutations récentes de la pratique sportive. Comment s'y adapter ? Par où commencer ? Si certains clubs ont pris les devants et entamé leur mue, difficile pour la plupart de savoir comment s'y prendre.

Pour vous aider à y voir plus clair, nous vous proposons de tirer des enseignements de la situation actuelle et des tendances à venir, accompagnés de pistes concrètes.

De nouveaux défis pour les clubs sportifs

/ Une concurrence accrue

Alors que le club a longtemps été la principale structure permettant la pratique sportive, la concurrence s'est largement diversifiée, et s'avère bien plus importante aujourd'hui.

Au-delà des salles de sport, des entreprises adressent un panel de disciplines de plus en plus large, à l'image d'UrbanFootball ou du Five pour le football, de la Hoops Factory pour le basketball, mais aussi de nombreuses autres structures, notamment pour les sports de raquette.

Nombre d'entreprises se développent ainsi en proposant de pratiquer "à la carte", ou de louer des terrains et du matériel.

En parallèle, d'autres entreprises optent pour un modèle plus proche de l'associatif, mais en partant directement des manques observés dans les clubs existants.



EXEMPLE

Parmi ces sociétés, Manita, qui se décrit comme un club de football “nouvelle génération”, dédié aux femmes et **adapté à leurs contraintes**. Concrètement, Manita propose :

- Des entraînements, des matchs, des tournois et des compétitions sans engagement,
- Des séances par niveau de jeu,
- Un grand choix de lieux pour pratiquer,
- La possibilité de jouer en semaine et/ou le week-end,
- Une gestion 100% en ligne pour les inscriptions et le paiement.

En s'appuyant sur les retours récurrents des pratiquantes, Manita a pris en compte les **principaux freins à la pratique** et a composé une offre en conséquence. Ces modèles, à mi-chemin entre la structure commerciale et l'associatif, sont également à surveiller.

Enfin, **les outils numériques** donnent une visibilité inédite à de nouveaux acteurs divers : coaches sportifs, auto-entrepreneurs et autres start-ups. Tous se saisissent de ces nouveaux canaux de communication pour recruter des personnes auparavant captées par les clubs.

De la même manière, ces outils facilitent la création de communautés se rassemblant pour **pratiquer en groupe, de manière autonome**.

Si tous ces acteurs restent minoritaires, les associations sportives ont probablement **des bonnes pratiques à piocher** parmi eux.

/ Des associations sportives qui résistent toujours

Avec cette concurrence d'acteurs privés, nous pourrions imaginer les adhérents actuels se transformer en "consommateurs", adeptes du sport à la carte. En réalité, les Français semblent toujours attachés au modèle associatif.

Selon les chiffres-clés du sport (INJEP), en 2018, les 113 fédérations sportives agréées ont ainsi délivré 16,4 millions de licences. Soit 3 millions de plus qu'en 2000.

Mieux, toujours en 2018, seuls 5% des pratiquants de football ou de tennis s'entraînaient dans une structure commerciale. Pour le fitness, sport bénéficiant de ces structures depuis plus longtemps, le chiffre atteint 21%.

Le modèle "traditionnel" semble donc rester attractif, même si quelques points d'attention demeurent :

- Les conséquences encore incertaines de la crise sanitaire,
- L'essor de la pratique à domicile,
- Le développement rapide des structures commerciales.

Dernier constat, et non des moindres, malgré la domination du modèle associatif, seul un pratiquant sur trois adhère à un club en 2018. Il reste donc une part importante de sportifs à aller chercher pour les associations !

Les nouvelles attentes des pratiquants

/ Les principales motivations des sportifs

Pour bien comprendre les besoins des pratiquants, il est essentiel de savoir pourquoi ils font du sport.

Toujours d'après l'INJEP, leur principale motivation était en 2018 l'amélioration de la santé, suivie de la détente et du plaisir. La compétition n'arrivait pour sa part qu'en septième position, juste après la rencontre avec d'autres personnes.

Pourtant, dans l'imaginaire collectif, les clubs sportifs sont souvent associés à la compétition.

Les motivations varient évidemment d'un club à l'autre en fonction de la typologie de public visé, de la concurrence locale ou encore du projet associatif. Toutefois, il reste intéressant d'avoir ces motivations à l'esprit au moment de construire vos offres sportives et vos éléments de communication.

/ L'engagement, un frein majeur pour de nombreux pratiquants

De nombreux responsables de clubs interrogés nous ont remonté la difficulté d'engager des pratiquants, en particulier sur la prise d'une licence annuelle. Christian Marcellot, coordinateur et créateur de l'association de sport-santé Akhilleus, nous partage sa vision :



"De manière générale, l'engagement n'est plus dans l'air du temps. Qui prend aujourd'hui un forfait téléphonique avec un engagement de trois ans ? C'est une réalité dans tous les domaines de la vie. Donc c'est à nous, les clubs, de nous adapter ! De toute manière, une association sportive veut des adhérents engagés au niveau de l'affect, dans le plaisir, mais on n'a pas envie que l'engagement vienne d'une contrainte financière."

Ce besoin de s'adapter aux pratiques actuelles se retrouve également dans les chiffres-clés de l'INJEP : après le manque de goût pour le sport et les problèmes de santé - sur lesquels les clubs ont peu d'emprise - l'offre inadaptée (17%) et les contraintes professionnelles ou familiales (11%) sont les premiers freins à la pratique.

Plus récemment encore, dans une étude publiée en février 2021, on apprend que les Français ont continué à privilégier le sport à domicile, y compris une fois les restrictions liées au Coronavirus levées. En tête des motifs évoqués : le gain d'autonomie et la possibilité de "pratiquer quand ils le veulent".

Cette envie d'autonomie se retrouve dans une autre pratique émergente depuis quelques années, et observée par les responsables de club : celle de varier régulièrement les sports.

Pour ce public croissant de "zappeurs", l'engagement est naturellement un point bloquant.

De nouveaux modèles à construire

/ Vers la fin de la licence annuelle ?

Disons-le d'emblée : la licence annuelle reste un modèle pertinent pour beaucoup de clubs. En revanche, il apparaît nécessaire de proposer en parallèle des modalités moins engageantes aux pratiquants qui le souhaitent.

Pour les clubs affiliés à une fédération, l'opération est parfois compliquée puisqu'ils sont tenus de reverser une partie des adhésions au titre de la licence.



Pour contourner cette contrainte, certains clubs indiquent inclure le montant de l'affiliation à la fédération sous la forme d'un droit d'entrée.

Le club est ensuite libre de proposer, en plus, des cotisations trimestrielles, mensuelles, ou autre suivant la périodicité souhaitée.

Le pratiquant, lui, ne paye ce "droit d'entrée" qu'une seule fois pour l'année complète.

Si ce point n'est donc pas irrémédiable, il n'en reste pas moins un frein à l'innovation des clubs en la matière.



EXEMPLE

Notons tout de même que certaines fédérations tentent d'avancer en ce sens. C'est notamment le cas de la Fédération Française de Tennis avec sa Licence Découverte.

Cette dernière, bien qu'accessible une seule fois par saison, est **valable trois mois et ne coûte que 3€**.

Elle donne ainsi accès à Ten'Up, une plateforme en ligne permettant de trouver un club, de réserver un court ou encore de trouver des cours, stages ou tournois.

Accessible à tous, la Licence Découverte représente un moyen intéressant d'**attirer des pratiquants en douceur**. Et de faire un premier pas vers des licences plus flexibles.

/ Les pratiquants “consommateurs”, menace ou opportunité ?

Si la tendance est à une pratique plus flexible, comment gérer ces pratiquants “consommateurs” ? Sont-ils compatibles avec le modèle associatif ? De son côté, Christian Marcelot relativise le phénomène :



“Ceux qui ne viennent que pour pratiquer occasionnellement, sans s’engager, ont toujours existé et ils existeront toujours. Si vous êtes sûrs de votre projet et de votre ADN, il n’y a aucune raison d’en avoir peur. Ils représentent une source de revenus supplémentaire et, surtout, de formidables vecteurs de communication.”

Ces pratiquants particuliers peuvent donc parfaitement entrer dans votre stratégie.

Vous pouvez notamment tenter de les attirer avec trois objectifs :

- Faire fonctionner le bouche-à-oreille,*
- Diversifier vos sources de revenus,*
- Les convertir en adhérents.*

Pour intéresser ces personnes susceptibles de se tourner vers les structures commerciales, les associations sportives ont de sérieux avantages à faire valoir.

Pour n’en citer que quelques-uns : la dimension sociale, l’ancrage local et le savoir-faire sont autant d’arguments que les clubs peuvent pousser.

EXEMPLE

Convaincu de l’utilité des consommateurs, Akhilleus a par exemple lancé “Tempo”, un programme créé sur-mesure pour cette population :



“C’est un programme vidéo de dix semaines envoyé directement par e-mail. Il contient des recettes de cuisine, des exercices de yoga, des postures ou encore du renforcement musculaire. Ce programme a beaucoup fait parler de nous, les gens ont aussi pu voir si notre travail leur plaisait et ça n’entre pas en compétition avec notre offre “classique”, qui est bien plus approfondie !”



Ces formats conviennent parfaitement aux consommateurs et aux publics “zappeurs”. Mais pour s’approcher en particulier de ces derniers, des partenariats entre associations peuvent aussi s’avérer utiles.

Pour ces pratiquants ne souhaitant pas s’engager dans une seule pratique, créer des ponts entre différentes associations sportives peut s’avérer une stratégie gagnante.

/ Développement des essais gratuits et portes ouvertes

Face à l’évolution de la demande des adhérents et de la concurrence, les clubs ont également besoin de gagner en visibilité.

Pour se faire connaître, beaucoup pratiquent déjà les portes ouvertes, généralement juste avant leur période d’adhésion. Donner un aperçu de la vie du club en vivant une première expérience est effectivement un moyen efficace de convaincre.

Vous le savez, goûter à l’ambiance d’une association, c’est souvent y adhérer ! Or, les clubs sous-estiment souvent ce pouvoir d’attraction.

Pour aller plus loin en ce sens, pourquoi ne pas proposer un créneau d’initiation tout au long de l’année ? A vous d’en décider la fréquence selon vos possibilités et le réservoir d’adhérents potentiels. Surtout, à vous de faire en sorte de transformer l’essai par la suite !

Quelques outils pour faciliter l’évolution de votre club

/ Anybuddy, le sport en club sans engagement

Cette plateforme permet de pratiquer au sein de clubs sans être membre ni licencié. Anybuddy rend cela possible à travers des partenariats signés dans plusieurs villes de France avec des clubs de golf, de tennis, de padel, de squash ou encore de badminton.

Le pratiquant réserve un terrain ou une session de sport et règle directement en ligne, puis une partie du montant est reversée au club.

C’est donc un moyen de diversifier vos recettes, mais aussi de gagner en visibilité puisque Anybuddy revendique une communauté de 200 000 sportifs.

/ Decathlon Activités, sur les épaules d’un géant

Le leader du sport en France dispose lui aussi de sa propre plateforme en ligne. Sur Decathlon Activités, vous pouvez proposer une activité (sortie, cours, stage, etc.), fixer un prix ou décider de la laisser gratuite et suivre les inscriptions.

L’idée est ici de bénéficier de la renommée de l’un des plus grands acteurs du sport pour vous faire connaître.



Autre point fort, Decathlon Activités permet de proposer des **activités en "live"**, accessibles en ligne. Ce n'est certes pas adapté à tous les sports, mais pour ceux qui le peuvent, c'est un moyen pratique de gagner en visibilité !

/ AssoConnect, pour vous aider à bien gérer vos membres

Toutes ces pistes demandent aussi de **s'équiper d'un bon outil de gestion**. Avec AssoConnect, la gestion de vos membres, mais aussi des nouvelles personnes qui gravitent autour de votre club, est facilitée.

Concrètement : vous organisez une **séance d'essai gratuite** pour laquelle vous demandez simplement un nom, prénom et mail pour s'inscrire.

Vous créez en quelques clics un formulaire en ligne, puis rassemblez les inscrits dans un groupe nommé "Séance d'essai".

Ensuite, vous **suivez ceux qui ont adhéré** et ceux qui n'ont pas donné suite. Vous pouvez également **envoyer un mail groupé** à ces personnes pour leur demander leur avis sur cette séance et faire parvenir des suggestions.

Qu'ils répondent ou non, **l'expérience reste positive** et le bouche-à-oreille peut commencer. Et, qui sait, peut-être qu'un jour l'un de ces "testeurs" reviendra vers vous pour adhérer !

Les pratiques sportives évoluent, et il n'y a pas de raison que les clubs ne puissent pas **prendre le train en marche** !

Les pistes proposées ici ne sont évidemment que des exemples, chaque club pourra les adapter ou en explorer de nouvelles.

En cas de doute, n'ayez pas peur d'échanger directement avec vos adhérents pour **mieux comprendre leurs attentes**.

Une fois une potentielle solution identifiée, lancez-vous dans une expérimentation et observez les résultats !

04

SAISIR L'OPPORTUNITÉ DES ACCOMPAGNATEURS

Les personnes qui accompagnent les jeunes pratiquants au sport sont une ressource aujourd'hui inexploitée. Zoom sur ce public particulier.



LES ACCOMPAGNATEURS, UNE OPPORTUNITÉ À SAISIR

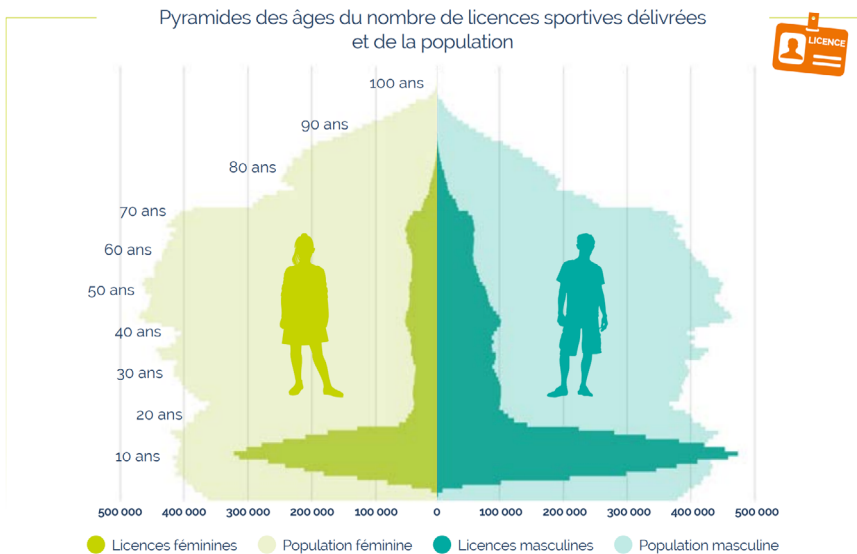
Ils sont le plus souvent un parent, un grand-parent, parfois un autre proche ou même un voisin. Ces personnes qui accompagnent les jeunes pratiquants sur le lieu de leur activité sportive gravitent autour de votre club, mais n'y adhèrent que rarement.

Dans ce chapitre, nous nous intéressons à ce public souvent réduit aux coulisses des clubs malgré des opportunités insoupçonnées.

En quoi les accompagnateurs sont-ils importants pour un club de sport amateur ?

/ Consolider la présence des jeunes adhérents

L'étude de l'INJEP sur les chiffres-clés du sport français pointe que l'immense majorité des licenciés a moins de 20 ans. Ils sont en cela un enjeu-clé pour les clubs sportifs.



Sources : INJEP-MEDES, recensement des licences réalisé auprès des fédérations sportives agréées par le ministère en charge des sports en 2016 et INSEE, recensement de la population.

Note : Une personne peut détenir plusieurs licences.



Or, il apparaît que beaucoup des jeunes licenciés, notamment en zone rurale, dépendent directement d'un accompagnateur afin de pouvoir pratiquer.

Ce point est même directement identifié comme "l'une des raisons qui conduit certains enfants à abandonner la pratique en club" dans un rapport du CNOSF sur le modèle économique des clubs sportifs fédérés.

Maintenir la motivation des accompagnateurs apparaît dès lors comme un point-clé dans la fidélisation des effectifs jeunes.

/ Attirer un nouveau public adulte

Si, comme nous venons de l'indiquer, la majorité des licenciés a moins de 20 ans, cela signifie également qu'il y a une opportunité à saisir auprès des plus de 20 ans.

Malgré une population équivalente, le nombre de licenciés baisse en effet considérablement à l'approche des 20 ans, avant de stagner sur un plateau bas. Des chiffres nets qui mettent en évidence une baisse drastique de la pratique à mesure que les années passent.

Il y a par conséquent des chances que les accompagnateurs aient pratiqué auparavant. Le fait qu'ils emmènent leurs propres enfants au sport peut donc être une opportunité de les réconcilier avec la pratique sportive.

Si développer le nombre d'adhérents de votre club est un enjeu, il est certainement intéressant d'explorer les possibilités auprès de ce public.

Quels sont les leviers des clubs pour séduire le public accompagnateur ?

/ Dresser un état des lieux des contraintes des accompagnateurs

Pour que l'accompagnement de sportifs ne soit plus une contrainte, il convient dans un premier temps d'identifier les freins que cela implique.

Pour cela, faites simple : demandez directement aux intéressés et voyez si vous pouvez les atténuer.

Certains accompagnateurs peuvent vivre une mauvaise expérience simplement parce qu'ils ne disposent pas d'un lieu confortable où s'installer le temps de l'activité. Dans ce cas, il est relativement simple d'y remédier.

S'il s'agit en revanche de difficultés plus profondes, comme la distance à parcourir jusqu'au lieu d'activité, voire simplement un désintérêt pour le sport pratiqué, il faudra alors réfléchir à d'autres solutions.

Jules Harduin, Trésorier de la Fédération Française de Badminton et Président du club Who's Bad Paris, il s'agit avant tout d'un enjeu de perception :



"Les parents ont souvent le sentiment d'être "bloqués" le temps de l'activité de leur enfant. Pour changer cette vision, il faut réussir à se mettre à leur place et comprendre leurs besoins. Cela demande un effort mais c'est indispensable. Pour qu'ils ne viennent pas à reculons, l'activité de leur enfant doit aussi être une bonne expérience pour eux."

/ Identifier les moments charnières et les risques de décrochage de la pratique sportive

L'étude de l'INJEP sur les chiffres-clés du sport en 2020 pointe également certains freins à la pratique intéressants, notamment une offre inadaptée (17%), et des contraintes professionnelles ou personnelles (11%).

Des informations cohérentes par rapport à la baisse de licenciés à partir de 20 ans. A partir de ces données, nous pouvons émettre l'hypothèse que l'activité professionnelle et la parentalité ont une influence sur la baisse de la pratique.

Les clubs sportifs, s'ils constatent des pertes d'adhérents à ces moments-clés de la vie de leurs pratiquants, peuvent ainsi adapter leur offre.



EXEMPLE

L'association de sport-santé Akhilleus, basée à Troyes, propose ainsi des activités spécifiques. Christian Marcellot, créateur et coordinateur du club, explique :



"Nous essayons de prendre en compte la situation des adhérents et de leur entourage. Concrètement, pour les nouveaux parents, cela peut prendre la forme de cours de gymnastique parent-enfant. Et si le deuxième parent souhaite en profiter pour faire une autre activité, il ou elle peut par exemple avoir un cours de cross-training en même temps."

Exemples de pistes concrètes pour intégrer les accompagnateurs

/ Proposer de nouvelles activités

La première piste est évidente : il s'agit de proposer une activité aux accompagnateurs, qui prenne place en même temps que l'activité de l'enfant.

Si l'idée est simple, sa réalisation peut s'avérer difficile en fonction de la structuration du club et de l'activité proposée.

Il est par exemple plus probable que des clubs omnisports y parviennent. Cela leur demandera un travail d'harmonisation de leurs créneaux, mais ils peuvent au moins s'appuyer sur un large panel d'activités déjà existantes.

/ Nouer des partenariats avec d'autres clubs ou les OMS

Si vous n'êtes pas en mesure de proposer des activités aux accompagnateurs, pourquoi ne pas vous tourner vers d'autres associations ? Vous pouvez ainsi prendre contact avec des associations (sportives ou non) environnantes et voir si elles pourraient envisager un partenariat.

Si vous ne savez pas vers qui vous tourner, les Offices Municipaux des Sports (OMS) peuvent vous être utiles.

Leur rôle est justement de faciliter les échanges entre les clubs et la collectivité. Il y a fort à parier que de telles initiatives les intéresseront.

Nouer des relations avec d'autres associations ne doit pas être perçu comme un risque de perdre des adhérents. Si votre association leur convient et les comble, il n'y a pas de raison que ce soit le cas. Il y a au contraire un véritable cercle vertueux à mettre en place !

Christian Marcellot, de l'association Akhilleus nous livre son point de vue :



"Je suis convaincu que si le milieu associatif veut se développer, il ne doit pas construire des murs mais, au contraire, décloisonner et partager. Si on a peur de se faire vampiriser et de perdre ses adhérents, cela ne marchera jamais. Pour que cela fonctionne, chaque club doit simplement savoir qui il est et s'appuyer sur un projet associatif solide."

/ Proposer davantage d'offres mutualisées

La dernière piste pour proposer des activités aux accompagnants diffère des deux précédentes.

Ici, il ne s'agit pas de proposer une activité au pratiquant principal et une autre à l'accompagnateur, mais une même activité pour les deux.

Pour votre club, cela peut par exemple se matérialiser par une offre mutualisée parent/enfant, grand-parent/enfant, voire des publics plus spécifiques comme les aidants/aidés.

Chaque club, selon son activité et son projet associatif, devrait être en mesure d'identifier ce qu'il est possible de réaliser. Néanmoins, comme l'indique Jules Harduin, ces offres "famille" peuvent répondre à un véritable besoin :



"Le sport est très souvent une histoire de famille. Je joue au badminton parce que mes parents y jouaient, et mes deux sœurs ont suivi. C'est un schéma qui se reproduit régulièrement et on a tous des exemples de ce type en tête. Si les clubs parviennent à faciliter cette transmission à travers une offre adaptée, il y a beaucoup à gagner !"

L'esprit familial fait généralement partie de l'ADN du monde associatif. Permettre à des familles de partager une activité commune prend ainsi tout son sens et peut vous aider à renforcer votre club.

Si nous regardons le tableau général, proposer des activités aux accompagnateurs est une démarche pleine de bon sens. En vous concentrant sur eux, vous éloignez le risque de couper les jeunes sportifs de leur activité, tout en vous donnant une chance d'attirer de nouveaux adhérents.

Nous sommes conscients que ces différentes pistes demandent un certain travail d'organisation, mais aussi parfois un effort financier. Proposer des activités supplémentaires demande effectivement des infrastructures et du personnel.

Notez toutefois que pour vous aider, les collectivités locales ont tendance à être sensibles aux projets de "lien social".

N'hésitez donc pas à effectuer des demandes de subvention en ce sens pour être soutenus dans vos actions.

PARTIE 3

**DIVERSIFIER LES
RESSOURCES
DE SON CLUB**

05 | LE SPONSORING, UNE RESSOURCE ACCESSIBLE À TOUS

Bien que courant, le sponsoring est encore sous-exploité par certains clubs. Nos conseils pour en faire une ressource durable.



LE SPONSORING, UNE RESSOURCE

ACCESSIBLE À TOUS

Le sponsoring, soit le fait pour une entreprise de soutenir un club sportif sous forme matérielle ou financière en échange d'une contrepartie, est une pratique connue de longue date.

S'il peut parfois intimider, le sponsoring peut pourtant être utile à tous les clubs... à condition d'en maîtriser les bases !

Dans ce chapitre, nous vous proposons donc quelques conseils simples pour en comprendre les mécanismes, vous démarquer et construire une offre gagnant-gagnant.

Le sponsoring, pour quoi faire ?

Commençons par démystifier le sponsoring : il s'agit ni plus ni moins d'un "partenariat". Pour le résumer, cela revient pour votre club à commercialiser son audience et/ou son image auprès d'un annonceur.

L'annonceur peut ainsi avoir accès à votre audience dans l'optique de se faire connaître auprès d'eux,

ou simplement utiliser votre image en communiquant sur son partenariat.

Pour citer quelques exemples très concrets, le sponsoring peut notamment permettre d'obtenir du matériel sportif, d'équiper votre buvette, votre local d'association, ou simplement de couvrir les dépenses courantes de votre club.

Comme l'indique le rapport 2020 du CNOSF sur le modèle économique des clubs, nous assistons à une baisse continue des financements publics depuis la fin des années 2000.

Pour équilibrer leur budget, de nombreux clubs ont donc été amenés à se tourner vers des financements privés. Dans ce contexte, diversifier ses sources de revenus, notamment à travers le sponsoring, semble effectivement un choix judicieux pour pérenniser son club.

Bien connaître l'écosystème de son club sportif

Avant d'approcher des entreprises, vous aurez besoin de reculer sur votre club pour savoir ce que vous avez à leur offrir. Cette étape est primordiale pour :

- Cibler les entreprises correspondant à votre identité en tant que club,*
- Identifier celles qui pourraient avoir un intérêt à s'associer à vous,*
- Révéler les arguments-clés dont vous disposez pour les convaincre.*

Pour y parvenir, notez toutes les informations sur votre audience dans un document.

Du côté des données quantitatives, vous trouverez par exemple :

- Votre nombre d'adhérents,
- Votre nombre d'abonnés (ou "followers") sur chaque réseau social,
- Le nombre de personnes inscrites à votre newsletter,
- Le nombre de visites sur votre site internet,
- Le nombre d'événements organisés chaque année et le nombre de participants.

Il s'agit là d'une liste indicative et nous vous encourageons à la compléter avec d'autres éléments.

Avec ces premiers indices, vous y verrez déjà plus clair sur votre potentiel d'attractivité.

Mais les informations qualitatives ont également leur importance, telles que :

- L'âge et le sexe de votre audience (adhérents et abonnés aux différents canaux cités précédemment),
- Leur catégorie socioprofessionnelle,
- Leurs habitudes de consommation,
- La zone géographique dans laquelle ils se trouvent.

Ces éléments sont primordiaux car pour une entreprise, mieux vaut viser un public restreint mais parfaitement ciblé que l'inverse.

En complément, pensez à lister les canaux et supports de communication que vous pouvez mettre à disposition de vos partenaires.

Dans son rapport, le CNOSF pointe également l'atout que représente une solution de gestion numérique. Parmi les avantages : un accès facilité à vos données chiffrées, à leur progression et au profil de vos adhérents.



Ce sont autant d'éléments précieux pour rassurer un sponsor sur la pertinence de sa démarche.

Valoriser la singularité de son projet associatif

Maintenant que vous avez une meilleure connaissance de votre audience, revenons un instant sur le projet associatif de votre club.

Si vous l'avez bien préparé en amont, il peut en effet vous aider à démontrer que votre association est bien gérée, et ainsi prouver votre sérieux.

C'est également l'occasion de vous démarquer d'autres clubs à travers votre identité, votre vision et vos valeurs.

Les données factuelles ne servent en effet qu'à valider la pertinence de votre demande et c'est souvent le ressenti qui fait ensuite pencher la balance.



"Les gens oublieront ce que vous avez dit, ils oublieront ce que vous avez fait, mais n'oublieront jamais ce que vous leur avez fait ressentir."

La poétesse et activiste Maya Angelou résume ainsi à merveille l'importance de ce point.

Toute la description de votre vision, de votre mission et de vos valeurs est en cela primordiale.

Une entreprise qui partage vos valeurs aura plus facilement envie de s'engager à vos côtés, et le sera plus durablement.

Jules Harduin, trésorier de la Fédération Française de Badminton, constate la force de ce lien :



"Les clubs de badminton qui ont bien structuré leur projet associatif, et qui ont cherché des partenaires alignés sur leurs valeurs, ont par exemple mieux résisté pendant la crise sanitaire. D'autres ont même réussi à renforcer leurs liens avec leurs partenaires. Un club dans le sud a, par exemple, remboursé ses adhérents avec des bons à valoir chez les commerçants locaux. Ceux-ci se sont sentis soutenus en cette période difficile et les adhérents ont été séduits."

Vous l'avez compris, bien travailler et communiquer sur le projet associatif de votre club peut vous conférer un sérieux avantage au moment de rechercher un sponsor.

Construire une offre adaptée à l'entreprise ciblée

Un club recherchant un sponsor a souvent tendance à réfléchir à son propre besoin. C'est tout à fait logique. Mais pour mettre toutes les chances de votre côté, il est aussi indispensable de vous mettre à la place de votre futur partenaire.

Admettons que vous soyez une entreprise : un club vous approche, vous êtes assez convaincu par son projet et partagez ses valeurs.

Au moment de parler "d'activation", soit d'action de sponsoring concrète à réaliser ensemble, l'association

vous propose un catalogue d'emplacements où apposer votre logo, avec une grille de prix associée.

Quel est votre sentiment ? Avez-vous l'impression que le club cherche à nouer un véritable partenariat ? Probablement pas. Si le placement de logo est une activation possible, il y a effectivement bien mieux à faire !

Pour proposer une offre plus convaincante, réfléchissez donc aux objectifs de l'entreprise, aux bénéfices qu'elle peut en tirer, mais à une activation qui plaira aussi à votre audience.



EXEMPLE

Prenons l'exemple d'un fleuriste qui souhaite attirer plus de clients. Pour lui, sponsoriser un club local peut être un moyen pertinent de **gagner en notoriété**.

Maintenant, quelle **action concrète** lui proposer ? Le placement de logo sur un support (maillot, local, stade, etc.) du club est l'option la plus classique. Mais c'est loin d'être la seule, ni celle qui aura le plus de valeur !

Il est en revanche possible d'imaginer des **actions plus originales et plus efficaces** telles que :

- Une opération "**Fête des mères**", où les mères des joueurs peuvent être invitées à venir prendre une photo et récupérer une fleur sur le terrain, et le partenaire peut fournir la fleur et apposer son logo sur la photo pour être associé à l'opération ;
- Ou encore une opération "**Saint Valentin**", où les joueurs pourraient ainsi offrir une fleur à leur Valentin(e), ou à une personne du public. Pour l'occasion, une fleur peut être à retirer gratuitement chez le fleuriste mais si certains souhaitent un bouquet, ils peuvent l'acheter directement.

L'intérêt est ici direct pour votre sponsor : il est associé à des moments conviviaux et permet à de potentiels clients d'en entendre parler, voire de recevoir directement des clients en boutique grâce à cette activation.

Ces exemples simples retranscrivent bien la recette d'un sponsoring réussi. Nul besoin d'une activation révolutionnaire, l'important est que celle-ci satisfasse les **trois parties concernées** : le club, son audience et l'entreprise.

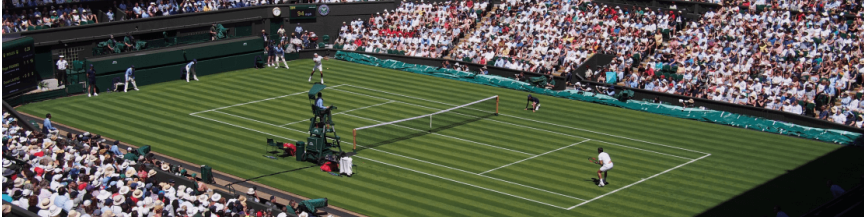
Le sponsoring peut donc s'avérer être **une source de financement intéressante** pour les associations, et ce quelle que soit leur taille. Elle permet de diversifier ses revenus et, ainsi, de ne pas se rendre trop dépendante d'autres sources, comme les subventions publiques.

Si de nombreux autres critères entrent en ligne de compte pour convaincre une entreprise, ces conseils simples peuvent vous aider à créer **une vraie préférence pour votre club**.

Notez enfin qu'une fois ce travail effectué, il faudra également **soigner la forme** de votre dossier. Pour cela, n'hésitez pas à faire appel à un ou une graphiste. Il serait dommage qu'il ne soit pas lu ou apprécié à sa juste valeur en raison de son apparence.

06 | ACTIVITÉ COMMERCIALE : QUELLES LIMITES ?

S'il est possible pour un club d'exercer une activité commerciale, mieux vaut être conscient des règles en vigueur et des éventuelles conséquences.



ACTIVITÉ COMMERCIALE : QUELLES POSSIBILITÉS ET QUELLES LIMITES ?

Pour diversifier ses sources de financement, il peut être tentant pour un club sportif de se tourner vers une activité commerciale.

S'il peut effectivement s'agir d'une solution viable et pertinente, il existe néanmoins quelques limites à connaître pour rester dans les clous.

La distinction entre but lucratif et activité lucrative des associations

Commençons par poser les bases : il n'existe pas d'association loi 1901 à but lucratif. Une association est toujours, par définition, à but non lucratif.

En revanche, une association à but non lucratif peut exercer une activité commerciale, et donc lucrative, afin de financer son projet. Selon la nature et l'ampleur de l'activité, des conséquences fiscales peuvent toutefois survenir.

Une association loi 1901, mais aussi loi 1908 (Alsace-Moselle) ou 1905 (association culturelle) n'ayant pas pour but de faire du profit, elles ne sont en effet pas soumises aux impôts dits "commerciaux".

Parmi ces impôts, la TVA, l'impôt sur les sociétés ainsi que la contribution économique territoriale (CET), composée de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE).

Si votre activité commerciale vient à concurrencer des entreprises ou dépasser certains critères, votre club peut donc être amené à perdre ses avantages fiscaux et se voir imposer les mêmes impôts que les sociétés commerciales.

Comment conserver les avantages fiscaux de son club tout en ayant une activité commerciale ?

En tant qu'association loi 1901, un club sportif peut mener une activité lucrative tout en étant exonéré des impôts commerciaux, à condition que :

- La gestion du club soit désintéressée,*
- Les activités commerciales ne concurrencent pas le secteur privé,*
- L'activité lucrative représente une part marginale du budget du club.*

Revenons en détail sur ces critères.

/ Qu'appelle-t-on la gestion désintéressée d'une association ?

La gestion désintéressée de votre club sportif est établie si toutes les conditions suivantes sont réunies :

- Les dirigeants sont bénévoles ou rémunérés dans les limites prévues par la loi,
- L'association ne procède à aucune distribution directe ou indirecte des bénéfices,

- Les membres ne détiennent aucune part, quelle qu'elle soit, du patrimoine de l'association, sauf cas exceptionnels relevant du droit de reprise des apports.

Un club qui ne remplit pas ces conditions peut être considéré comme ayant une gestion "intéressée", et risque une requalification en société.

Dans ce cas, il se voit obligatoirement soumis aux impôts commerciaux.

/ Que considère-t-on comme une concurrence déloyale au secteur privé ?

La première question à se poser est de savoir si, pour une activité économique donnée, votre club a des concurrents.

- **Si ce n'est pas le cas**, alors votre activité ne peut pas se trouver en situation de concurrence déloyale,
- **Si c'est le cas**, alors il convient d'aller plus loin dans l'analyse pour déterminer si l'activité est exercée dans des conditions similaires à celles des entreprises concurrentes.

Pour cela, il est possible d'utiliser la méthode des "4P". Elle revient à examiner successivement les critères suivants, par ordre d'importance :

- Le produit proposé par l'association : ses différentes activités lucratives doivent répondre à un besoin mal ou non adressé par le marché ;*
- Le public visé : les pratiques doivent bénéficier à des personnes justifiant l'octroi d'avantages particuliers au vu de leur situation économique ou sociale, comme des personnes en situation de handicap, sans emploi, etc. ;*
- Les prix pratiqués : ils doivent être inférieurs à ceux du secteur marchand ;*
- La publicité : les opérations de communication réalisées ne doivent pas s'apparenter à des publicités commerciales.*

/ Quand parle-t-on d'activité lucrative marginale ?

Une activité lucrative est "marginale" quand elle ne prend pas une part trop importante du budget du club. Autrement dit, il faut que l'activité non lucrative reste majoritaire.

Par ailleurs, le montant des recettes d'exploitation encaissées au cours de l'année civile pour cette activité ne doit pas dépasser 72 000€.

Au-delà de ce chiffre, et même si la gestion de l'association est bien désintéressée et que les activités non lucratives prédominent, votre club est tenu de s'acquitter des impôts commerciaux.

/ L'exception des manifestations annuelles de bienfaisance

Il existe en effet une exception pour certains organismes à but non lucratif, dont les associations sportives font partie.

Elles sont autorisées à organiser chaque année jusqu'à six manifestations de bienfaisance ou de soutien, dont les recettes sont exonérées d'impôts commerciaux, et ce quel que soit le montant récolté.

Parmi les événements qui peuvent concerner un club sportif, il peut y avoir :

- Les ventes de charité ou de solidarité,
- Les kermesses, tombolas et loteries,
- Les tournois et divertissements sportifs, avec notamment la mise en place d'une billetterie.

Une association sportive peut-elle proposer de la prestation de services ?

La prestation de services revient à mettre un savoir-faire à la disposition d'un client. Elle diffère en cela d'une vente de produit, car il n'y a pas d'échange de bien matériel.

Parmi les prestations de services les plus courantes pour un club de sport amateur, nous retrouvons principalement les cours de sport.

Pour illustrer, vous pouvez proposer vos services à :

- Des entreprises souhaitant offrir une activité physique à ses salariés,
- Des collectivités locales souhaitant organiser des stages sportifs pour leurs habitants,
- Des structures spécifiques telles que des EHPAD.

Les autres types d'associations, selon leur activité, peuvent par exemple proposer des formations, du conseil, ou encore des cours de musique, de langue étrangère ou de toute autre discipline.

Les règles qui encadrent cette activité pour les associations sont les mêmes que pour la vente de produits. Le risque d'être considéré comme une concurrence déloyale existe donc, tout comme celui de devoir des impôts commerciaux.

Enfin, et bien que cela ne soit pas une obligation, il reste conseillé d'établir un contrat de prestation de services. Vous pouvez y préciser les parties prenantes, la nature du lien qui vous unit, le détail des actions effectuées, la durée, le mode et la fréquence de rémunération, ainsi que les modalités d'arrêt de la collaboration.

Un contrat permet d'encadrer la relation, de la clarifier et de vous prémunir face aux imprévus.

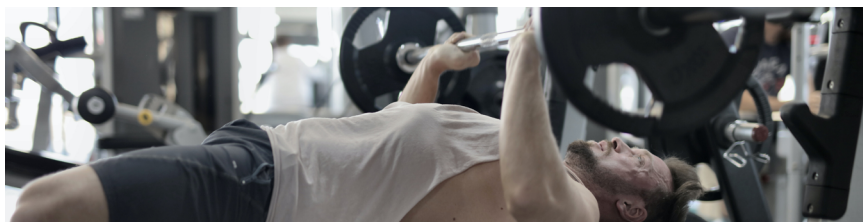
Exercer une activité commerciale peut être un bon moyen de diversifier les sources de financement de votre association sportive. Si ce levier est encore peu utilisé, il représente pourtant une piste prometteuse et pourrait s'avérer clé dans le club de demain.

En revanche, la vente de produits et la prestation de services requièrent une certaine vigilance pour ne pas déborder sur de la concurrence déloyale. De la même manière, pour conserver les avantages fiscaux de votre association, veillez à bien respecter les limites fixées par la loi.

En cas de doute, n'hésitez pas à poser vos questions par téléphone au 3939 (Allô Service Public) ou à envoyer un message électronique depuis le site service-public.fr

07 | LA SCIC : UNE NOUVELLE PISTE POUR DÉVELOPPER SON CLUB

Pour les clubs qui souhaitent se développer, le statut de SCIC, à mi-chemin entre l'entreprise et l'association, peut s'avérer intéressant.



LA SCIC : UNE NOUVELLE PISTE POUR DÉVELOPPER SON CLUB

Si le statut de SCIC reste encore méconnu, il ne manque pas d'avantages et séduit de plus en plus. D'après des données de la Confédération Générale des Scop, 96% des dirigeants d'associations devenues des SCIC se déclarent satisfaits de leur nouveau statut.

Ce modèle permet en effet de conserver l'esprit associatif tout en offrant de nouvelles perspectives économiques, le tout avec une gouvernance démocratique.

Pour mieux comprendre ses possibilités, voyons ce dont il s'agit, l'intérêt d'une telle transformation pour un club sportif et la démarche pour y parvenir.

Qu'est-ce qu'une SCIC ?

/ Objet et structure d'une SCIC

Le statut de SCIC, ou "Société Coopérative d'Intérêt Collectif", voit le jour dans la loi 2001-624 du 17 juillet 2001.

Il s'agit d'une structure commerciale à but lucratif limité, qui vise à produire ou fournir "des biens et des services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale".

Ce statut permet ainsi de structurer et de pérenniser son projet associatif, sans s'éloigner pour autant de l'esprit de la loi 1901.

Elle est constituée d'au moins trois catégories différentes d'associés définies dans les statuts. Parmi elles, deux catégories sont imposées par la loi et doivent donc apparaître :

- Des salariés et/ou producteurs des activités,
- Des bénéficiaires des activités.

La dernière catégorie est définie par les statuts et dépend du projet.

Il peut s'agir de bénévoles, de professionnels du domaine social ayant un intérêt au développement territorial, ou encore de collectivités publiques, voire de personnes morales du secteur associatif ou marchand.

L'important est simplement que cette troisième catégorie ne regroupe ni des salariés, ni des bénéficiaires des activités.

Autre point fort : il est possible, dans le cas d'une activité analogue, de "transformer" une association en SCIC sans avoir à créer une nouvelle personne morale.

Sous conditions, les agréments, habilitations et subventions dont bénéficie l'association sont même conservés lors de la transition.

/ Statut et imposition d'une SCIC

Une SCIC est donc une structure commerciale qui peut être :

- Une société anonyme (SA),
- Une société anonyme par actions simplifiées (SAS),
- Une société anonyme à responsabilité limitée (SARL).

Elle est inscrite au Registre du commerce et des sociétés et elle est redevable de l'impôt sur les sociétés en cas de bénéfices réalisés.

En revanche, il est possible de déduire de l'assiette de l'impôt sur les sociétés la part du résultat affectée aux réserves impartageables (art. 209 VIII du code général des impôts).

En pratique, la grande majorité des SCIC mettent ainsi 100% de leurs excédents en réserves impartageables. Nous revenons sur cette notion et son fonctionnement dans un instant.

/ Répartition du résultat d'une SCIC

L'une des particularités d'une société coopérative d'intérêt collectif est la répartition de son résultat, et notamment des réserves "impartageables".

Il s'agit de sommes reversées annuellement et détaillées dans les statuts ou décidées en assemblée générale, qui représentent au moins 57,5% des bénéfices.

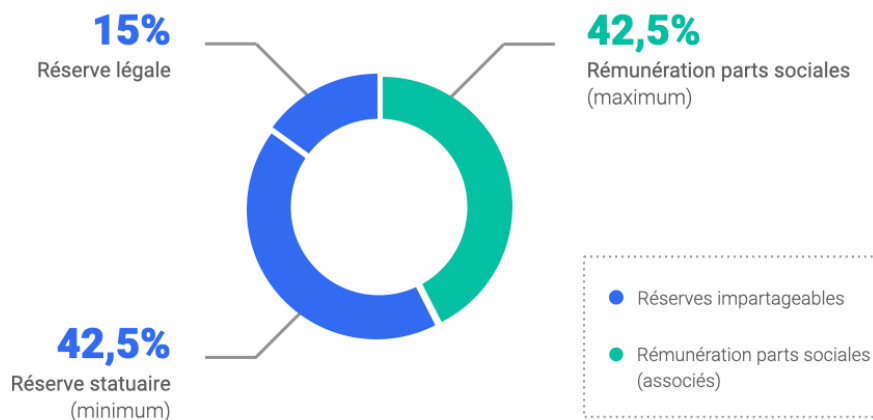
Ces réserves servent à réinvestir tout ou partie des résultats en fin d'exercice dans l'activité, afin de pérenniser la structure.

Il existe deux formes de réserves impartageables dans une SCIC :

- **La réserve légale**, d'un montant minimum de 15% de ses résultats, jusqu'à ce qu'elle atteigne le montant du capital social,
- **La réserve statutaire**, qui représente au minimum 50% du solde une fois la réserve légale dotée (et 42,5% tant que ce n'est pas le cas), cette réserve est en quelque sorte un "fonds de développement" de la SCIC.

Une fois ces réserves versées, les 42,5% restants (ou moins, en fonction de la répartition décidée dans les statuts) peuvent servir à rémunérer les parts sociales.

Répartition du résultat d'une SCIC



/ Rémunération du dirigeant de SCIC

Alors que la rémunération du dirigeant d'association est strictement encadrée, et bien qu'il ne soit pas obligatoire de rémunérer un dirigeant de SCIC, cette dernière offre bien plus de liberté.

Loin d'être anecdotique, il s'agit d'un point prépondérant pour accélérer le développement d'un club et assurer une implication maximale du dirigeant dans le projet.

Au sein d'une SCIC, tout associé peut être nommé dirigeant de la société (PDG, gérant, etc.), et celui-ci peut être :

- Une personne physique dans le cas d'une SA ou d'une SARL,
- Une personne physique ou morale dans une SAS, tout en sachant qu'une personne morale sera soumise aux mêmes conditions, obligations et responsabilités civiles et pénales qu'une personne physique.

Mis à part ces points, le statut du dirigeant d'une SCIC est régi par les règles de droit commun.

/ Quelle différence entre SCIC et SCOP ?

Les SCIC comme les SCOP (Société Coopérative Participatives) sont deux modèles d'entreprises constituées en coopératives.

Leur fonctionnement est par conséquent très similaire, elles partagent notamment :

- Une gestion démocratique, à travers le système "une personne = une voix",
- Une appartenance de l'entreprise aux salariés (à hauteur de 51% minimum pour les SCOP, de manière à ce qu'ils soient toujours majoritaires).

La SCIC se différencie toutefois sur ce dernier point, puisque la société n'appartient pas uniquement aux salariés.

Elle repose en effet sur un principe de "multi-sociétariat". Le capital peut ainsi être codétenu par des bénéficiaires, des bénévoles, des financeurs, ou encore des collectivités locales.

L'autre point divergent concerne le but même de l'entreprise, puisque la SCIC a un caractère d'utilité sociale, tandis que la SCOP vise l'intérêt de ses membres.

Mon association doit-elle sauter le pas et devenir une SCIC ?

/ Pourquoi devenir une société coopérative d'intérêt collectif ?

Les avantages peuvent être aussi variés qu'il n'y a de projets différents.

S'il ne fallait en retenir que quelques-uns, le premier point positif est sans doute la possibilité de pérenniser sa structure tout en conservant son "esprit associatif".

Le fait de devenir une société commerciale ouvre de nouvelles possibilités pour les clubs, notamment en matière de financement.

L'activité commerciale garantit en effet des revenus assurant la pérennité du projet, un point très rassurant pour les financeurs ! Il peut donc être plus aisé pour une SCIC d'obtenir des financements de la part d'une banque, voire simplement d'un partenaire, que pour une association.

Le second avantage revient à pouvoir rémunérer ses dirigeants plus librement que dans une association. Il s'agit d'un point-clé pour le développement d'un club, car le président peut en faire son activité principale et s'y engager à temps plein.

Rappelons que le statut de SCIC assure une gestion démocratique

au service d'une cause d'intérêt collectif. Si le système "1 personne = 1 voix" peut être instauré par les statuts au sein d'une association, la SCIC le rend obligatoire et apporte ainsi une garantie supplémentaire.

Il en va de même pour l'intérêt collectif et l'utilité sociale, omniprésents dans le fonctionnement d'une SCIC.

Notez également qu'il est tout à fait possible de poursuivre le bénévolat au sein d'une SCIC, et ce dans les mêmes conditions que pour une association. Il revient alors à la structure de prouver le cas échéant qu'il ne s'agit pas d'emplois dissimulés.

/ Lancer un diagnostic pour évaluer la pertinence d'une transition

Si vous envisagez de transformer votre association en société coopérative d'intérêt collectif, la première question à se poser est celle de la pertinence de la démarche.

Pour les associations sportives, il existe un auto-diagnostic à réaliser en ligne (accessible depuis le site scic.sports.gouv.fr), mis à disposition par le Ministère des Sports. Répondez simplement aux questions posées et le site vous indique si la transition est pertinente ou non.

Pour l'ensemble des associations, cela passe par une réflexion sur :

- **La situation sociale, fiscale, financière et l'environnement économique** du club, pour bien évaluer les retombées du passage d'un statut à l'autre et évaluer sa pertinence,
- **Un inventaire des conventions et agréments** liés au caractère associatif de la structure, y a-t-il un risque d'en perdre une partie? A titre d'exemple, si vous êtes affilié à une fédération, celle-ci accepte-t-elle les SCIC au sein de ses membres ? Serez-vous toujours habilité à émettre des licences ?

En cas de besoin pour établir ce diagnostic, n'hésitez pas à contacter l'Union Régionale du réseau "Les Scop" correspondant à votre zone géographique. Ces dernières sont là pour vous conseiller et vous accompagner tout au long de votre transformation.

Comment créer une SCIC à partir d'une association ?

/ Mon club est-il éligible au statut SCIC ?

La loi indique que : "Les associations loi 1901 et loi 1908 (ou Alsace-Moselle) peuvent, dans les conditions fixées ci-dessous, se transformer en société coopérative, régie notamment par la présente loi, ayant une activité analogue."

Il est en revanche indispensable que **les statuts de l'association** prévoient clairement que cette transformation est autorisée.

Si ce n'est pas le cas, cette modification de statuts doit être **votée à l'unanimité** lors d'une assemblée générale extraordinaire, sans abstention.

/ La démarche de transformation d'une association sportive en SCIC

Si la transition sans changement de personne morale épargne un certain nombre de procédures, il reste toutefois quelques démarches à effectuer.

Dans un premier temps vient **l'élaboration du projet**. Il faut dès lors se mettre d'accord sur le fonctionnement général de la SCIC avec toutes les parties prenantes et personnes souhaitant s'y associer.

Si les sujets débattus varient d'une association à une autre, en voici quelques exemples :

- Qui seront les associés ?*
- Quelle sera l'équipe dirigeante ?*
- Quels partenaires seront intégrés ?*
- Quelle sera la répartition du capital entre les différents sociétaires ?*
- Quel sera le processus d'admission de nouveaux associés ?*



Une fois les grands principes posés, arrive le moment de les fixer avec la **rédaction des statuts** de la société coopérative.

La démarche est ensuite similaire à celle de création de n'importe quelle entreprise. Il suffit donc de faire **paraître une annonce** dans un journal d'annonces légales puis d'enregistrer la société auprès du Centre de Formalité des Entreprises (CFE).

Vous recevrez dans la foulée un avis SIREN par courrier, confirmant votre transition. Le numéro SIREN de votre société coopérative est **identique à celui de votre association**. Ne soyez donc pas étonné à la réception de celui-ci, c'est tout à fait normal.

Pour toutes ces démarches, il est vivement conseillé de se rapprocher de votre union régionale du réseau "Les Scop" pour profiter de leur expertise et **obtenir des conseils** adaptés à votre situation.

Une SCIC est donc une **entreprise commerciale à but lucratif limité**.

Son objectif est d'œuvrer pour l'intérêt collectif, et non pour s'enrichir. Concrètement, le statut de SCIC **garantit des ressources** grâce à l'activité commerciale, tout en conservant un esprit associatif.

Ce **modèle hybride**, à mi-chemin entre l'association et la société commerciale, peut en cela permettre de développer et de **pérenniser votre club** sportif.

PARTIE 4

**ASSURER LA
CONTINUITÉ
DES BÉNÉVOLES**

08

RECRUTER ET INTÉGRER DE NOUVEAUX BÉNÉVOLES

Savoir trouver de nouveaux bénévoles et les engager dans la durée est indispensable à tout club de sport amateur.



RECRUTER ET INTÉGRER DE NOUVEAUX BÉNÉVOLES

Lorsque nous échangeons avec des responsables de clubs sportifs amateurs, le constat est simple : les bénévoles sont indispensables à leur fonctionnement. Quand certains souhaitent quitter leurs responsabilités, il est souvent difficile de les remplacer.

Dès lors, recruter et intégrer de nouveaux bénévoles devient un enjeu-clé. Pour vous aider à appréhender au mieux cette étape, nous vous proposons de faire le tour des bonnes pratiques !

Comment recruter des bénévoles pour votre club

/ Faire le point sur vos besoins

Cela peut paraître évident, mais avant de lancer une mission bénévole, il est primordial d'échanger sur le besoin observé. Confrontez les opinions de chacun, puis dessinez collectivement les contours de la mission.

Une fois cette étape validée, vous pouvez la formaliser sur une "fiche de mission". Elle devra comporter :

- Quelques mots sur le contexte du club,
- Des informations sur le besoin rencontré,
- Ce qui est attendu du bénévole.

Faites en sorte que cette fiche reste simple. Elle ne sert qu'à structurer votre besoin et ne doit pas être une source de pression pour le bénévole. A vous de trouver le bon équilibre.

Il est d'ailleurs important de garder à l'esprit qu'un bénévole est toujours libre : il n'a aucun lien de subordination et peut donner de son temps comme il l'entend.

Jules Harduin, Trésorier de la FFBad et président du club Who's Bad Paris, précise l'intérêt de la démarche :



“Les premières questions à se poser sont : pour quoi ai-je besoin d'aide ? Sur quelles missions précises ? C'est important, car cela aide déjà à cerner les personnes au sein de son club qui pourraient éventuellement s'en occuper.”

/ Identifier les potentiels bénévoles en interne

Dans un monde idéal, les adhérents de votre club viennent spontanément vous partager leur envie de devenir bénévoles. Dans les faits, cela reste assez rare. Il vous revient donc de les identifier !

Pour cela, Jules nous propose une astuce pour se constituer une base de bénévoles potentiels :



“Dans mon club, on ajoute aux formulaires d'adhésion ou d'inscription à des stages des champs 'je suis d'accord pour arbitrer' ou encore 'je peux aider', avec des champs libres pour nous détailler leurs compétences. Cela permet de savoir qui est ouvert pour occuper une mission, même minime, et de mieux connaître les intérêts des adhérents.”

Pour le reste, essayez de comprendre les leviers de vos adhérents, de leur entourage voire des spectateurs, ce qui peut les toucher et les intéresser dans les missions proposées.

Une fois identifiés, valorisez-les dans vos missions, afin que le bénévolat ne soit plus perçu comme une contrainte.

Un autre conseil récurrent de la part des responsables interrogés est de procéder de façon progressive.

Commencez donc par confier des missions simples, comme de l'accompagnement d'autres bénévoles. Une fois ce premier pas effectué, proposez peu à peu de nouvelles missions, qui permettront à vos bénévoles de gagner en autonomie au fil du temps.

/ Trouver des bénévoles en dehors de votre club

Si vos ressources internes sont insuffisantes ou que vous avez besoin de compétences particulières, vous pouvez rechercher au-delà de votre club.

Dans ce cas, le premier point d'attention concerne l'intérêt d'un tel recrutement pour votre association sportive. En effet, intégrer un bénévole “externe” demande du temps : formation, accueil, prise en main des missions, etc. Autant d'heures que vous devez être sûr de bien investir.

Si tel est le cas, alors il est temps de vous lancer ! Pour vous aider à trouver chaussure à votre pied, il existe de nombreuses plateformes répondant à des besoins différents.

Parmi les outils utiles pour trouver des bénévoles sur du moyen à long terme :

- **Tous Bénévoles** : depuis 2003, ce site permet de rechercher des bénévoles selon vos critères. Le petit plus : une application mobile pour faciliter les mises en contact.
- **Benevolt** : un site innovant qui permet aux clubs de se présenter sur une page web dédiée, et d'y diffuser leurs annonces de bénévolat.

Pour trouver des bénévoles de façon plus ponctuelle :

- **Diffuz** : cette plateforme gratuite propose de mobiliser des citoyens autour de "défis solidaires", des missions simples, en ligne ou en présentiel, allant d'une heure à une journée ;
- **Benenova** : forte de 9 000 bénévoles référencés, cette association travaille main dans la main avec vous pour que chaque action soit bien calibrée - accueil, durée, logistique, nombre de personnes, etc.

Enfin, pour dénicher des expertises plus pointues, il existe des plateformes telles que Probonolab,

Wenabi, Vendredi pour ce qui est du mécénat de compétences, ou encore Passerelles & Compétences.

Sur cette dernière, vous trouvez notamment du conseil et des bénévoles pouvant vous aider sur vos finances, le numérique, les ressources humaines, la communication ou encore les collectes de dons.

Accompagner vos bénévoles dans leur intégration

/ Intégrer des bénévoles à l'équipe pour mieux les fidéliser

Recruter de nouveaux bénévoles étant loin d'être évident, une fois qu'ils s'engagent, il est essentiel de les fidéliser. Et cela commence dès leur accueil !

Sur ce sujet, Jules Harduin nous remonte un point souvent ignoré :



"Les bénévoles déjà en place le sont souvent depuis longtemps et s'investissent beaucoup. On ne s'en rend pas forcément compte, mais de l'extérieur, cela peut intimider. Il faut donc tenter de désacraliser ces responsabilités en se montrant toujours ouvert. Appelez au quotidien que toutes les idées sont les bienvenues et que chacun peut intégrer le cercle des bénévoles."



Une fois le bénévole arrivé, faites donc en sorte de l'intégrer au plus vite dans vos **différents canaux de communication**. Vous avez un groupe WhatsApp, Facebook, une boucle e-mail dédiée à l'équipe ? Ajoutez-y cette nouvelle personne, pour qu'elle se sente directement impliquée.

Si vous disposez de tenues aux couleurs du club ou d'autres objets dérivés ("goodies") distribuez-les à l'arrivée du bénévole. Cela participe à renforcer **le sentiment d'appartenance**.

Vous pouvez aussi **organiser une activité** en dehors de votre club pour resserrer les liens et **apprendre à mieux vous connaître**. Défi sportif, jeu ou simple apéritif entre bénévoles, à vous de choisir la meilleure sortie pour votre équipe.

Enfin, pour faciliter son intégration, vous pouvez **désigner un "parrain" ou une "marraine"**, au nouveau bénévole. Le fonctionnement des clubs est souvent marqué par de nombreuses **habitudes non formalisées**. Pour aider un bénévole à les comprendre, rien de tel que de l'associer à une personne qui le guidera et à qui il pourra poser toutes ses questions.

La bonne intégration des bénévoles passe par un ensemble de **petites attentions**. Mises bout à bout, elles leur permettent d'être pleinement engagés et boostent leur motivation.

/ Aider vos bénévoles à appréhender leurs missions

Sur ce point, nous avons retenu deux bonnes pratiques simples à mettre en place.

La première revient à **créer des fiches de poste** pour clarifier l'ensemble des rôles au sein de votre club. Ces fiches sont des **documents internes** qui listent les responsabilités, les missions et les sujets sur lesquels le membre est référent.

Ainsi, chacun bénéficie d'une **vision claire et transparente** de la répartition des tâches au sein du club.

La seconde vise à assurer une progression tout en douceur de votre bénévole, en s'appuyant sur un outil numérique tel que **Trello**.

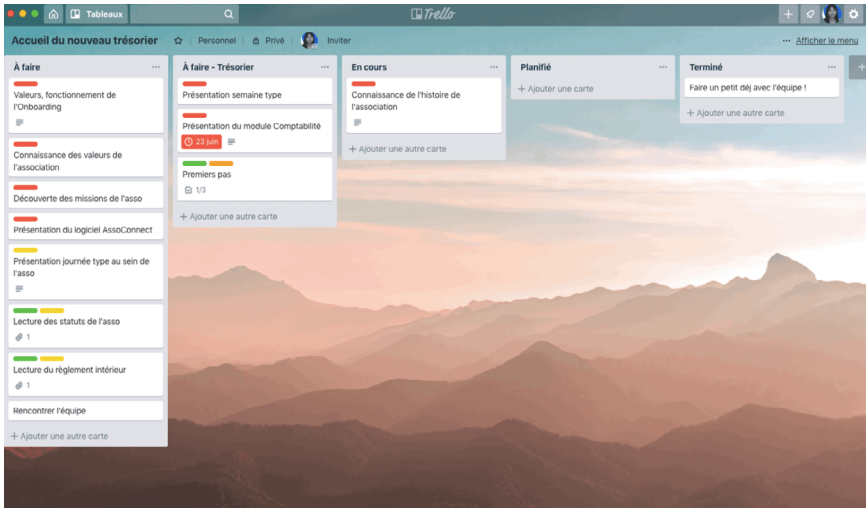
Ce dernier se présente **sous la forme d'un "tableau"**, composé de "colonnes", elles-mêmes remplies de "cartes". Chaque carte peut représenter une tâche à réaliser et chaque colonne un état d'avancement.

Vous pouvez par exemple imaginer **un tableau commun** à tout nouveau bénévole, avec des missions générales à accomplir : découvrir les outils utilisés par les membres du bureau, rencontrer l'équipe, lire les statuts et le règlement intérieur du club, etc.

Selon le rôle occupé, vous pouvez aussi créer des cartes spécifiques. Un nouveau trésorier aura par exemple des tâches différentes des éducateurs. A chaque mission effectuée, le bénévole glisse la carte dans la colonne "Terminé".

C'est un geste satisfaisant pour lui, et de votre côté, vous pouvez suivre son avancée en temps réel.

Ci-dessous, un exemple de tableau d'accueil simple à créer :



Quels que soient les moyens retenus, Jules nous rappelle un point essentiel :



"En tant que dirigeant, on peut avoir envie que tout aille très vite et vouloir tout faire nous-mêmes. La meilleure approche est plutôt d'investir dans la formation des autres pour répartir la charge, la connaissance et la compétence. Cet investissement en temps vous bénéficiera par la suite."

Vous l'avez compris, avec un peu de méthode, quelques outils et beaucoup de bon sens, cette tâche est loin d'être insurmontable.

Alors, n'ayez pas peur de vous lancer, de faire preuve d'imagination et d'écouter les retours d'expérience pour construire pas à pas votre modèle de bénévolat !

09

FIDÉLISER LES BÉNÉVOLES DE SON CLUB DE SPORT

La stabilité de votre club passe également par celle des membres qui la composent. Nos conseils pour maintenir la motivation de vos bénévoles et dirigeants.



FIDÉLISER LES BÉNÉVOLES DE SON CLUB DE SPORT AMATEUR

Les bénévoles sont le cœur des clubs de sport amateur. S'ils sont indispensables à leur fonctionnement, les recruter demeure l'une des tâches les plus difficiles. Pour les dirigeants, souvent eux-mêmes bénévoles, le même problème se pose.

C'est pourquoi, dès lors qu'un bénévole vous propose ses services, il est essentiel de réussir à le fidéliser ! Pour ce faire, nous vous proposons cinq pistes facilement activables.

Impliquer vos bénévoles dans les décisions du club

Les bénévoles effectuent certes leurs missions sans contrepartie financière, mais cela ne veut pas dire qu'ils n'attendent pas de reconnaissance de votre part. Solliciter leur avis et les intégrer aux discussions du club n'est donc pas un détail.

Il s'agit en effet d'un moyen de valoriser leur rôle et de leur montrer que vous avez conscience de leur importance.

C'est particulièrement vrai avec les bénévoles "de terrain", qui sont les yeux et les oreilles de votre club. Leur opinion peut par exemple être précieuse pour :

- Evaluer la satisfaction de vos adhérents,*
- Comprendre les attentes des pratiquants,*
- Etoffer ou repenser votre panel d'activités,*
- Formaliser votre projet associatif ou vous assurer qu'il est toujours d'actualité.*

Si les dirigeants sont généralement proches du terrain, leur statut les empêche parfois de détecter certaines frustrations. Il reste donc pertinent pour eux de bien s'entourer.

Quant aux dirigeants dont le rôle est essentiellement administratif, l'enjeu est d'autant plus grand. Il s'agit en effet de **profiter de la vue générale** qu'ils ont sur le club, et de la confronter au **sentiment des bénévoles sur le terrain**.

De cette diversité de points de vue découle **un vrai dialogue**, qui permet à chaque individu de se sentir valorisé. La fidélisation est ainsi facilitée !

Le télétravail pour gagner en temps et en bien-être

D'après une étude Statista de 2019, **le manque de temps** serait la première raison empêchant les Français de devenir bénévoles dans une association.

Cela tombe bien : pour beaucoup de ces structures, la crise sanitaire a permis de tester le **télétravail généralisé**, et de **découvrir son efficacité** !

Hormis pour les éducateurs, il y a en effet fort à parier que de nombreuses missions bénévoles **peuvent être réalisées à distance**.

Ne pas avoir à se déplacer, c'est avoir **davantage de temps** pour réaliser d'autres missions, voire simplement pour se libérer du temps pour d'autres activités. Quoi qu'il en soit, **cela contribue au bien-être du bénévole**.

Pour les clubs, c'est également une opportunité d'accéder à des "talents" **sans contrainte géographique**. Si une personne disposant d'une compétence particulière le souhaite, elle peut ainsi vous aider en réalisant une mission à distance, sans avoir à se déplacer.

Dès que la mission le permet, n'hésitez donc pas à **proposer le télétravail**. Qu'ils choisissent d'exercer sur place ou à distance, les bénévoles apprécieront toujours cette flexibilité !

Offrir des formations aux bénévoles et dirigeants

Selon la même étude, la formation arrive en tête des **attentes des bénévoles pour bien vivre leur activité** (36%). Une donnée par ailleurs très stable, puisque la même question posée trois ans plus tôt avait donné un résultat comparable.

Le bénévolat est donc pour beaucoup l'occasion de **gagner en compétences** et de lier l'intérêt collectif d'une cause à l'intérêt personnel du bénévole.

Apprendre de nouvelles choses est aussi un moyen de **repousser un éventuel essoufflement** ou une lassitude des bénévoles.

Pour votre club, c'est également une belle opportunité à saisir. La formation vous permet en effet d'élargir le panel de compétences au sein de votre association, et ainsi de participer à son développement.

Vous souhaitez vous lancer mais ne savez pas comment faire ? Plusieurs solutions existent.

La plus simple et la moins coûteuse, bien que chronophage, est d'organiser des formations en interne. Si vous disposez de compétences particulières au sein de votre club, vous pouvez très bien demander à la personne concernée de former ses compères.

Pour le reste, il existe plusieurs moyens de financer une formation pour votre club :

- **Le Compte Personnel de Formation (CPF)**, un dispositif individuel pour financer des formations en fonction du temps travaillé ;
- **Le Compte d'Engagement Citoyen (CEC)**, similaire au CPF, il se base sur les heures de bénévolat. Notez toutefois que tous les bénévoles n'y sont pas éligibles ;
- **Le Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA)**, fixé par l'Etat, il permet de prétendre à une subvention pour réaliser un projet de formation ;

- **Les collectivités territoriales**, qu'il s'agisse de votre commune, de votre département ou de votre région, ces dernières sont souvent les premiers financeurs publics des clubs ;
- **Votre fédération** peut également vous aider le cas échéant, notamment en matière de formation des éducateurs.

Bien entendu, certains de ces moyens de financement sont strictement personnels. Il convient alors simplement d'informer vos bénévoles et dirigeants de leur existence et en aucun cas de les contraindre à les utiliser.

Lever les tabous sur l'indemnisation, voire la rémunération

Si vos bénévoles sont à vos côtés, c'est que votre projet associatif est une motivation suffisante pour eux.

Toutefois, en fonction de l'évolution de votre club et des efforts consentis, vous pourriez être amené à envisager de les indemniser, voire de les rémunérer.

Si le salariat au sein d'une association n'est en soi pas interdit, la rémunération des dirigeants de club sportif nécessite un agrément des pouvoirs publics. Par ailleurs, il ne peut être mis en place que dans des conditions bien précises.

Il est donc conseillé de bien se renseigner sur le sujet avant de se lancer. Ce choix peut notamment avoir **des conséquences fiscales**.

En cas de doute, n'hésitez pas à **poser vos questions à l'administration** par email, téléphone ou depuis le site service-public.fr.

Notez qu'il existe tout de même certains statuts permettant de **vous affranchir de ces limites**. Ils s'adressent davantage aux "grands" clubs, mais il est toujours bon de les connaître :

- Le premier est celui de **société sportive** (SAS/SASU, SARL/EURL, SAOP, EUSRL ou encore SASP), qui revient à devenir une société commerciale à 100%. Il s'adresse plutôt aux clubs professionnels ;
- L'autre solution peut être de transformer votre association en SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), statut que nous avons déjà abordé, à **mi-chemin entre l'entreprise et l'association loi 1901**.

Enfin, si vous n'en êtes pas encore là, vous pouvez commencer par **faire un geste envers vos bénévoles** en indemnisant les frais engendrés par leur fonction, tel que le transport. Le sujet fait d'ailleurs partie des **points attendus par 28% des bénévoles**, toujours selon Statista.

Vous l'avez compris, quel que soit votre choix, la rémunération ou l'indemnisation sont des moyens de **valoriser l'engagement de vos dirigeants et bénévoles**.

Même si ce dernier est désintéressé, cela reste un moyen efficace de **les aider à se concentrer sur leurs missions**, et ainsi de professionnaliser votre club. Le moment venu, le sujet ne doit donc pas être tabou.

S'équiper d'outils numériques pour faciliter la tâche des bénévoles

Pour fidéliser vos bénévoles, rien de tel que de **leur demander directement** ce dont ils ont besoin. Pour cela, vous pouvez par exemple faire circuler **un sondage** afin de connaître leur niveau de satisfaction, leurs frustrations et recueillir leurs suggestions.

Parmi les points **les plus faciles à traiter**, vous devriez sans surprise retrouver un certain nombre de **tâches administratives**. C'est notamment le cas de la comptabilité ou encore de la gestion des adhésions.

Pourtant, il existe aujourd'hui de nombreuses solutions **pour les simplifier, voire les automatiser**, dont AssoConnect fait évidemment partie !



L'idée est donc de **faciliter la vie de vos adhérents**. Concrètement, cela peut passer par l'utilisation d'un outil de comptabilité pour gagner en fiabilité et en simplicité, ou encore par le paiement en ligne, afin d'éviter les manipulations de chèques.

Pour vos bénévoles, c'est une nouvelle fois du temps gagné qu'ils peuvent attribuer à des missions à plus forte valeur ajoutée.

C'est également de la frustration en moins, un meilleur bien-être, et autant de raisons de **rester à vos côtés !**

Utiliser des outils numériques permet aussi de faciliter **la centralisation des informations**. Si, malheureusement, un bénévole ou un dirigeant venait à quitter le club, **la passation en serait alors facilitée**.

Il n'y a pas de secret, un bénévole s'engage pour **soutenir une cause** qui lui est chère, mais il doit en retour **sentir que son action est appréciée et utile**.

Pour y parvenir, une dernière piste pourrait simplement être de rassembler les idées présentées pour créer **un véritable "statut"** de bénévole.

Le sujet est loin d'être anecdotique : aujourd'hui leur implication et leur engagement restent souvent **improvisés** et ils ne jouissent **d'aucune reconnaissance officielle**.

Octroyer à vos bénévoles un statut clair avec un titre particulier, un rôle défini et des avantages spécifiques pourrait ainsi favoriser l'engagement dans la durée. Vous l'avez compris, **le bénévolat de demain** reste à inventer, à vous de jouer !



À PROPOS D'ASSOCONNECT

*Les associations changent le monde, **AssoConnect** s'occupe du reste !*

AssoConnect est un logiciel tout-en-un qui accompagne les responsables associatifs dans leur gestion quotidienne. Vous le savez mieux que quiconque, gérer un club peut être chronophage.

Certaines tâches comme la comptabilité, la collecte de cotisations, le suivi des paiements ou encore la communication, demandent des centaines d'heures de travail par an. Du temps en moins pour mener vos actions de terrain, améliorer la santé de vos pratiquants, les mener en compétition ou encore créer du lien social.

Grâce à **AssoConnect**, bénévoles et salariés ont davantage de temps à consacrer à leurs projets et disposent d'un outil complet, simple et intuitif pour développer leur association.

En 2021, nous sommes fiers d'accompagner **plus de 20 000 associations** dans leur gestion quotidienne, dont une majorité d'associations sportives.

Et demain, pourquoi pas vous ?

DÉCOUVRIR ASSOCONNECT



Merci d'avoir lu ce guide jusqu'au bout.

Nous espérons qu'il aura inspiré de nouvelles réflexions et idées au sein de votre club pour relever les défis à venir !

Nous en profitons pour remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à son élaboration : pratiquants, responsables de clubs, fédérations et experts du secteur.

Vous le savez, nous pensons que le club de demain sera simplement une version améliorée du club actuel. L'idée est donc de mieux le structurer, pour le rendre plus accessible et plus efficace.

Si vous avez des questions, des remarques ou que vous souhaitez savoir comment AssoConnect peut vous accompagner, nous vous invitons à nous contacter.

Nous serons ravis d'échanger avec vous !





assoconnect

www.assoconnect.com