

ARTICLE

Les modèles socio-économiques des associations : le cas des associations sportives des hauts de France

Yann Carin^{1,*}, Julien Hamonier², et Loïc Sallé¹

¹ Univ. Lille, Univ. Artois, Univ. Littoral Côte d'Opale, ULR 7369 - URePSSS - Unité de Recherche Pluridisciplinaire, F-59000 Lille, France

² Univ. Lille, CHU Lille, ULR 2694, METRICS : Évaluation des technologies de santé et des pratiques médicales, F-59000 Lille, France

Reçu le 14 janvier 2024, Accepté le 15 juillet 2024

Résumé – Les études menées sur les associations sportives se concentrent exclusivement sur leur modèle économique sans appréhender le projet associatif, les ressources humaines et les alliances avec leur écosystème. La littérature actuelle invite à dépasser la notion de modèle économique pour celle de modèle socio-économique. La recherche participative menée avec les acteurs du mouvement sportif des Hauts de France a permis de collecter les données auprès d'un échantillon de 1046 associations sportives. Les statistiques descriptives et les différents tests statistiques mettent en évidence des liens entre différentes variables et le budget de l'association sportive. Les principaux résultats montrent en quoi les ressources humaines, le profil du Président, les alliances avec l'écosystème sont essentielles pour assurer un niveau de ressources financières nécessaires au développement du projet associatif et à la pérennité de l'association. L'étude permet une meilleure connaissance des modèles socio-économiques des associations d'un secteur peu investigué, celui du sport. D'un point de vue managérial, cette recherche doit aider les associations à mieux répondre aux challenges et aux crises auxquels elles sont confrontées. Les acteurs impliqués peuvent y trouver les moyens de définir des politiques de soutien et d'accompagnement adaptées à chaque modèle.

Mots clés : modèle socioéconomique, associations sportives, capacité organisationnelle, ressources

Abstract – **The socio-economic models of associations: the case of amateur sport clubs in Hauts-de-France.** Studies carried out on amateur sport clubs focus exclusively on their economic model, without taking into account the associative project, human resources and alliances with their ecosystem. Current literature encourages us to go beyond the notion of economic model and consider the broader notion of socio-economic model. The participatory research carried out with stakeholders in the Hauts de France sports movement enabled data to be collected from a sample of 1046 sports associations. Descriptive statistics and various statistical tests revealed links between different variables and the amateur sport club's budget. The main results show how human resources, the profile of the President and alliances with the ecosystem are essential to ensure a level of financial resources necessary for the development of the association's project and the association's sustainability. The study provides a better understanding of the socio-economic models of amateur sport clubs in a little-investigated sector, that of sport. From a managerial point of view, this research should help associations to respond more effectively to the challenges and crises they face. The sport institutions involved should find ways of defining support and guidance policies adapted to each model.

Keywords: socio-economic model, nonprofit sport organisations, organisational capacity, resources

1 Introduction

« Développer la pratique sportive passe par l'analyse territoriale la plus fine de cette pratique¹ ». Cette

déclaration du président de la commission des équipements du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) rappelle combien la proximité et le développement d'actions en faveur des territoires constituent un enjeu actuel. L'étude proposée s'intéresse aux associations sportives de la région des Hauts-de-France et contribue à la connaissance de leur modèle socioéconomique.

Si la littérature consacrée au sport professionnel est conséquente, les associations sportives n'ont, de leur côté, que très peu retenu l'attention du monde scientifique.

*Auteur correspondant : yann.carin@univ-lille.fr

¹ Édito de Paul-André TRAMIER, Président de la commission des équipements du Comité National Olympique et sportif français (Rapport d'analyse territoriale sur le développement de la pratique sportive en métropole – 2023).

Pourtant, le nombre d'associations sportives et leur poids dans l'économie (13,1 milliards d'euros)² justifient de s'intéresser à leurs spécificités. La littérature actuelle invite à dépasser la notion de modèle économique pour celle de modèle socio-économique. En effet, alors que le modèle économique s'intéresse à la répartition des revenus, des charges et de la performance financière de l'association (Andreff & Scelles, 2016), la notion de modèle socio-économique invite à investiguer aussi bien le modèle économique que les ressources humaines et les stratégies d'alliance de l'association avec son écosystème. Plus précisément, cette notion permet de mieux apprécier la structure des moyens, les logiques d'actions et les types de relations qu'entretiennent les associations avec leur écosystème pour réaliser le projet associatif (Prouteau & Tchernonog, 2017).

Cet article pose la question de recherche suivante : quelles ressources humaines, financières, infrastructurelles et culturelles ont une influence sur le niveau de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du projet associatif et à la pérennité de l'association ? Cette question est centrale tant la stabilité des associations constitue l'un des enjeux majeurs du mouvement associatif depuis la sortie de la crise sanitaire de la Covid-19 (Basson & Sallé, 2023). Pour y répondre, nous mobilisons le concept de capacité organisationnelle dans le cadre théorique (Hall et al., 2003). Celui-ci permet de comprendre l'importance des différents types de ressources organisationnelles au regard du fonctionnement global de l'organisation.

Pour mener à bien ce projet, des chercheurs et différentes organisations sportives (Comité Régional Olympique et Sportif, Comités départementaux Olympiques et Sportifs, Liges et Comités sportifs départementaux) se sont engagés dans une recherche action participative. Les dirigeants de l'ensemble des associations sportives du territoire visé ont été sollicités par voie de questionnaires, et ont été administrés en ligne ou en direct. À partir de la base de données constituée (1046 associations sportives), des tests statistiques ont été réalisés pour mettre en évidence des liens entre plusieurs variables et le budget de l'association en fonction de l'orientation du projet associatif.

Ce papier est structuré comme suit. La première partie éclaire les changements du contexte dans lequel les associations évoluent depuis les années 2000 et justifie ainsi (partie 2) l'intérêt de mobiliser un cadre théorique reposant sur la notion de modèle socio-économique. La troisième partie décrit la méthodologie mise en œuvre. La quatrième partie présente les résultats obtenus. Ces derniers sont ensuite discutés et sont suivis de préconisations adressées au mouvement sportif et aux collectivités locales dans le cadre des politiques de soutien au monde associatif sportif.

2 Revue de la littérature

2.1 Un paysage associatif marqué par d'importantes mutations

Depuis le début des années 2000, l'environnement dans lequel évoluent les associations s'est transformé en profondeur (Ospital & Templier, 2018). Cette transformation tient, notamment, en la modification progressive des relations entretenues entre le mouvement associatif et les pouvoirs publics, conduisant le premier à s'inscrire désormais dans un processus de professionnalisation et d'institutionnalisation souhaité par le second. Plus précisément deux dynamiques articulées caractérisent ces changements dans les interactions et pèsent, plus globalement, sur les « *métamorphoses du monde associatif* » (Hély, 2009).

La première témoigne, plus généralement, du rôle central désormais joué par les organisations non lucratives dans nos modes de vie contemporains pour l'opérationnalisation d'un grand nombre de services médicaux, éducatifs, sportifs et sociaux. Dans cette dynamique générale et palliant le désengagement continu de l'État dans de nombreux domaines de la vie collective (King & Le Galès, 2011), les associations sont incitées à prendre une part croissante dans la mise en œuvre des politiques publiques. Plus précisément, alors que l'activité d'intérêt général était historiquement à l'initiative du monde associatif qui, conjointement, demandait le soutien des acteurs publics, on observe depuis une vingtaine d'années un basculement dans lequel ce sont les acteurs publics qui s'entendent avec les associations pour la réalisation d'une partie des objectifs politiques (Bertron, 2023). Ce processus donne ainsi à voir, d'un côté, des responsables administratifs et politiques externalisant la production de projets pour se contenter de piloter et de réguler l'action des associations et, de l'autre, des responsables associatifs intégrant les logiques institutionnelles et adaptant leur mode de fonctionnement aux contraintes administratives.

Conséquence directe de ce changement, la seconde tendance est marquée par la modification du volume et de la structure de financement du monde associatif par les pouvoirs publics. D'une part, on observe une baisse généralisée des financements publics sur une période relativement courte, ce qui fragilise son développement, voire sa pérennité. D'autre part, viennent s'ajouter l'émergence et la prépondérance progressives de pratiques contractuelles par appels d'offres et appels à projets qui bouleversent le fonctionnement interne des associations (Bastide, 2015). Sur ce point, l'avènement de ces nouveaux modes de contractualisation justifie une transformation des compétences recherchées par les dirigeants associatifs : de la maîtrise technique des activités et la connaissance globale du secteur d'intervention, les besoins se déplacent vers la gestion de projets, le montage partenarial et le développement de services propres aux formations en management. Ce mouvement se traduit par la nécessité de mettre en place une ingénierie politique et méthodologique s'inscrivant dans une logique gestionnaire plus globale (Simonet, 2010). Plus précisément, de nombreux travaux

² Poids économique des associations sportives – Paysage associatif français 2019.

(Bernardeau-Moreau, 2004; Hoarau & Laville, 2008; Simonet, 2010) montrent que les associations doivent désormais répondre à des charges administratives et managériales croissantes, liées non seulement à la reconfiguration des relations entretenues avec les pouvoirs publics, mais aussi à l'élévation généralisée du niveau d'exigence des usagers vis-à-vis de l'offre associative. Pour y faire face, celles-ci tendent vers la professionnalisation, c'est-à-dire l'articulation de différents processus liés à leur institutionnalisation, l'optimisation de leur fonctionnement et l'intégration de pratiques et d'outils de gestion (Chauvière, 2010). Dit autrement, il s'agit d'un processus qui amène les associations à être plus efficaces, à se rationaliser, à réguler leurs activités, à structurer leur travail et leur mode de gestion (Marchal, 1987). Dit autrement, en recherchant une action plus efficace et adaptée à leur environnement, les associations se bureaucratisent, se spécialisent, s'institutionnalisent, bref, se professionnalisent (Bernardeau-Moreau, 2018).

Enfin, un dernier facteur illustrant des changements en cours concerne l'engagement bénévole. En effet, passant notamment par différents leviers tels la division et la spécialisation du travail, l'élévation du niveau de compétence ou, encore, l'injonction à l'efficacité, cette réorganisation touche particulièrement les ressources humaines des associations et modifie les formes de bénévolat. Au-delà de la structure elle-même, la dynamique gestionnaire qui pénètre le monde associatif induit des processus de rationalisation qui concernent également les profils et la qualification des individus et donne à voir un rapprochement entre travail et bénévolat.

Les associations sportives sont également confrontées à d'autres enjeux : le changement démographique, l'émergence d'une offre commerciale sportive et entrant en concurrence avec celle des associations sportives (Rossi, Breuer & Feiler, 2020) et la pratique auto-organisée. Face à ces évolutions, les problèmes organisationnels (Wicker & Breuer, 2013) peuvent augmenter. Pour minimiser ces derniers et continuer à réaliser les objectifs poursuivis, les associations sportives doivent tenter de combiner au mieux les ressources à leur disposition.

2.2 Problématiques organisationnels des associations sportives

Plusieurs études ont été consacrées aux problèmes organisationnels des associations sportives (Wicker, Breuer & Pawlowski, 2009; Allison, 2001; Breuer & Wicker, 2009; Lasby & Sperling, 2007; Scheerder & Vos, 2011; Taks, Renson & Vanreusel, 1999; Taylor, Darcy, Hoye & Cuskelly, 2006; Wicker & Breuer, 2013; Wicker, Feiler & Breuer, 2022). L'étude de Wicker, Feiler et Breuer (2022) a notamment analysé l'influence de leurs ressources organisationnelles sur les problèmes rencontrés. À partir du modèle allemand, les auteurs pointent l'existence de 4 problèmes organisationnels spécifiques.

Le recrutement et la fidélité des membres: les études antérieures (Allison, 2001; Breuer & Wicker, 2009;

Lamprecht, 2011) mettant en évidence les problèmes de recrutement et de fidélisation de membres et plus particulièrement des séniors et des femmes.

Le recrutement et la fidélité des bénévoles y compris des membres dirigeants bénévoles et également des arbitres bénévoles: Wicker et Breuer (2013) soulignent une baisse de 20% du nombre de bénévoles par club (Breuer & Wicker, 2009). Présenté comme le principal problème évoqué par les associations sportives allemandes, ce constat est également partagé dans d'autres travaux (Gumulka *et al.*, 2005; Lasby & Sperling, 2007; Misener & Doherty, 2009).

Le recrutement et la fidélité des entraîneurs/éducateurs: Wicker et Breuer (2013) font le constat que le recrutement et la fidélisation des entraîneurs/éducateurs est le deuxième problème organisationnel le plus cité par les associations sportives allemandes.

La situation financière: Gumulka *et al.*, 2005; Lasby & Sperling, 2007; Sharpe, 2006 et Taylor *et al.*, 2009 signalent que les principales difficultés concernent la collecte des ressources financières et l'obtention des fonds des ménages.

3 Cadre théorique : la capacité organisationnelle

La «capacité organisationnelle» peut être définie comme «un ensemble d'attributs qui aident ou permettent à une organisation de remplir sa mission» (Eisinger, 2002, p. 117). Ce concept souligne l'aptitude de l'organisation à réaliser ses activités de manière efficace et efficiente par la combinaison de ses ressources à travers différents processus créateurs de valeurs et selon des objectifs définis au préalable (Renard & Saint-Amant, 2003). À ce titre, les associations sportives ont besoin d'identifier les ressources qui se révèlent nécessaires pour remplir leurs missions (missions éducatives, missions sociales, mission d'inclusion...). Selon Hall *et al.* (2003), il existe cinq types de ressources : les trois premières peuvent être rattachées à la notion de modèle socioéconomique (les ressources financières, les ressources humaines, les relations et les réseaux) auxquelles il convient d'ajouter les ressources physiques (infrastructures) et les ressources organisationnelles que sont les systèmes formels et informels de contrôle et de coordination mis en place.

3.1 Le modèle socioéconomique de l'association sportive

Alors que le modèle économique porte sur la répartition des revenus, des charges et de la performance financière de l'association (Andreff & Scelles, 2016), la notion de modèle socioéconomique s'intéresse autant au modèle économique qu'aux ressources humaines et aux stratégies d'alliance de l'association avec son écosystème (relations et réseaux) pour réaliser le projet associatif (Bucolo, Eynaud & Gardin, 2019; Renault-Tinacci, 2021; Tchernonog &

Prouteau, 2019). Celui-ci permet, notamment, « *de faire connaître ou de rappeler les caractéristiques de l'association et les objectifs poursuivis, garantit la continuité et la cohérence des actions menées* » (Dubost, 2010, 295). Plus précisément, parce qu'il repose sur une articulation forte entre association, valeurs et sens de l'action (Laville & Sainsaulieu, 1997), il constitue le cadre stratégique d'une organisation associative (Piludu, 2015).

3.1.1 Les ressources financières

Les associations sportives doivent développer et déployer des ressources financières pour financer leurs programmes sportifs et assurer leur stabilité. Différentes études ont montré que le budget opérationnel (Frisby, 1986) est un déterminant de l'efficacité organisationnelle. Aussi, la connaissance de la structure et l'origine des revenus, la structure de ses coûts et par le solde d'exploitation (Andreff & Scelles, 2016) sont nécessaires pour évaluer cette capacité de déploiement de l'association en terme financier.

En ne prenant uniquement que les sources de financement des associations sportives, Andreff (2014) a suggéré trois modèles : le modèle ASL, pour les plus petites associations sportives. La majeure partie des revenus provient des cotisations des Adhérents (frais d'abonnements, licences), complétée par des Subventions publiques. Tout est d'origine Locale. Le modèle ASSL pour lequel les sources de revenus proviennent des cotisations des Adhérents, des Subventions publiques et des Spectateurs pour des clubs de plus grande taille. Toujours d'origine Locale. Enfin le modèle SSSL, caractéristique des plus grands clubs amateurs à but non lucratif. Les revenus proviennent des Spectateurs, des Subventions, du Sponsoring d'origine Locale. Ce modèle s'adapte surtout aux clubs multisports et à ceux dont les équipes fanions jouent dans les championnats nationaux.

Dans le prolongement, plusieurs travaux ont montré que la vulnérabilité financière des associations sportives est profondément enracinée dans le manque de diversification des revenus (Cordery, Sim & Baskerville, 2013; Wicker & Breuer, 2011; Terrien & Dufau, 2020; Terrien, Feuillet & Bayle, 2021).

3.1.2 Les coûts des associations

Chantelat, Bouhaouala et Champely (2001) identifient trois types de dépenses : les dépenses directement et indirectement liées à la pratique sportive (déplacements, achats de matériels, organisation de compétitions, stages sportifs, assurances), les dépenses liées à la professionnalisation de l'association (salaires et indemnités, frais généraux, formation) et les dépenses liées à la logique sociabilitaire du club (événements extra-sportifs, organisations de manifestations extra-sportives tels que les sorties du club et les lotos par exemple).

3.1.3 Les facteurs explicatifs du modèle économique des associations sportives.

Tchernonog et Prouteau (2007) ont mis en évidence l'influence du nombre de salariés, du nombre de membres et de la participation ou non au haut niveau sur le degré de diversification des financements. Barget et Chavinier-Rela (2017) montrent également l'importance du nombre de bénévoles mais aussi de l'organisation d'événements sportifs. Augustin et Garrigou (1985) soulignent que l'histoire de l'organisation, ainsi que son environnement politique, économique et social, doivent également être pris en compte dans l'analyse du budget. La présence (ou la proportion) de femmes dans les clubs est un facteur de diversité, en raison de leur implication dans la recherche de fonds supplémentaires, notamment par l'organisation d'événements sportifs et non sportifs (Tabariés & Tchernonog, 2005). Amis, Slack et Parent (2006) ont souligné que la taille du club et son âge affectent la diversité de ses revenus. La mise à disposition d'installations sportives (Wicker *et al.*, 2009), et notamment d'un club-house, a aussi un impact sur la capacité du club à développer un nouveau revenu (provenant des ventes de marchandises). Les cultures sportives, les lieux de pratique, les dimensions socio-démographiques du territoire influencent le fonctionnement et le modèle économique d'un club (Janssoone, Feuillet, Jéöl & Terrien, 2022). Enfin, et de manière inattendue, les clubs situés dans les zones urbaines s'avèrent pénalisés du point de vue de la mobilisation de nouveaux revenus en raison de la forte concentration de clubs sur un même bassin de population (Barget & Chavinier-Rela, 2017).

3.2 Les ressources humaines

Les associations sportives doivent déployer un capital humain conséquent (Hall *et al.*, 2003) pour faire face aux évolutions de l'environnement. Dans ces associations, celui-ci se matérialise par les bénévoles et les salariés, leurs compétences, leurs connaissances, leurs attitudes, leur motivation et leur comportement (Doherty *et al.*, 2014; Misener & Doherty, 2009).

3.2.1 Les bénévoles

Évoluant désormais dans des « *entreprises associatives* » (Hély, 2009), les bénévoles sont perçus comme des ressources devant disposer de compétences directement utiles au fonctionnement de l'organisation. À ce titre, certains auteurs évoquent la transformation de l'activité du bénévole en un métier (Ferrand-Bechmann, 2014), d'autres parlent de bénévolat rémunéré, de bénévolat de compétences ou de bénévolat professionnel qui se substitue progressivement au bénévolat amateur (Bernardeau-Moreau & Hély, 2007; Tardif Bourgoïn, 2014; Bernardeau-Moreau, 2018).

3.2.2 Les dirigeants associatifs

Des recherches se sont intéressées aux effets des compétences de gestion des dirigeants et de la gouvernance sur la vulnérabilité financière et la capacité des associations à diversifier ses recettes (De Knop, Hoecke & De Bosscher, 2004). Les réseaux des dirigeants sont considérés comme importants pour générer des ressources organisationnelles supplémentaires. Pourtant, il s'avère que la plupart des associations sportives ne parviennent pas souvent à recruter des membres dirigeants qualifiés (Hoye & Cuskelly, 2003). D'autres travaux ont porté sur la mixité au sein des instances dirigeantes des associations sportives (Wicker *et al.*, 2022). Les auteurs ont constaté que la diversité des sexes au sein des conseils d'administration réduisait considérablement les problèmes financiers et de ressources humaines.

3.2.3 Les salariés

Même si le recours aux bénévoles caractérise historiquement le fonctionnement des associations sportives, ces dernières connaissent depuis plusieurs années une recrudescence du nombre de salariés. Des recherches ont recensé les emplois occupés pour montrer leur forte progression même si de nombreuses associations sportives employeuses ne comptent qu'un ou deux salariés (Tchernonog & Prouteau, 2007). Cette croissance du salariat s'explique par la transformation de leur mission : alors qu'elles étaient axées sur la compétition, elles sont devenues progressivement des prestataires de services capables de former l'élite sportive, d'encadrer des pratiques de loisir ou de mettre en place des projets éducatifs (Falcoz & Walter, 2009). Ce processus engagé dans les associations est aussi bien quantitatif que qualitatif.

Trois phénomènes sont identifiés : le changement de philosophie de management marqué par l'orientation vers le profit, l'amélioration de la qualité, la recherche de rationalisation et d'efficacité ; la différenciation et la spécialisation des fonctions (différenciation des rôles, gouvernance, recherche de compétences) et enfin l'application d'outils de management et de contrôle (Ruoraniemi *et al.*, 2016). Ces effets induits par la professionnalisation dans les associations sportives peuvent créer des conflits potentiels entre les bénévoles et le personnel rémunéré, résultant de valeurs et de motivations différentes pour travailler (Wicker & Hallmann, 2013). L'équilibre entre le nombre de personnels rémunérés et de bénévoles dans l'association questionne parfois l'organisation sur qui des bénévoles ou des salariés doit diriger l'association, sur la prévalence de la culture d'entreprise sur celle du bénévolat ou, encore, sur l'objet de l'association, lucratif ou non. Swierzy, Wicker et Breuer (2018) montrent qu'il n'y a aucun impact négatif du nombre de salariés sur l'engagement des bénévoles.

3.3 Les relations et les réseaux

Est ici interrogée l'aptitude de l'organisation à réaliser son action en synergie avec d'autres associations, voire à mutualiser les moyens avec d'autres organisations et/ou acteurs de l'écosystème. Pour les associations sportives, ce dernier est composé des services de l'État, des collectivités territoriales, du mouvement sportif (fédérations, athlètes et ligues professionnelles) et du monde économique et social. Plusieurs recherches récentes mettent en évidence l'incitation forte des pouvoirs publics au regroupement des acteurs associatifs de manière ponctuelle ou pérenne (Bertron, 2023) ou la mise en place de modèle partenarial innovant au bénéfice/service des usagers du sport (Sanaur, 2020). Alors que les associations sont en concurrence pour capter les licenciés, les sponsors, les subventions, celles-ci sont incitées à coopérer pour organiser des événements en commun et partager des ressources.

3.4 Les ressources physiques (infrastructures)

Dans l'étude menée en Allemagne par Wicker et Breuer (2012), cette ressource est relative aux équipements sportifs mis à disposition de l'association. Ceux-ci sont indispensables à la réalisation des programmes sportifs. La propriété des infrastructures est un sujet important pour les associations sportives en raison du coût élevé de construction susceptible de créer des difficultés financières mais leur offrant la possibilité de disposer d'un équipement sans avoir à le partager. L'utilisation des équipements sportifs, propriété des pouvoirs publics, entraînerait et augmenterait les problèmes organisationnels.

3.5 Les ressources culturelles

Dans l'étude menée par Wicker et Breuer (2012), les ressources culturelles sont déterminées par les systèmes culturels (valeurs et idéologies) et les systèmes socio-structurels (stratégies et politiques mises en œuvre). L'importance de la planification stratégique est un élément moteur de l'efficacité organisationnelle. Les valeurs de l'association sportive contribuent à la cohésion sociale dans les clubs sportifs et réduisent ainsi les problèmes organisationnels.

4 La méthodologie

4.1 Le territoire des Hauts-de-France et ses associations

L'étude s'intéresse aux associations sportives sur le territoire des Hauts-de-France. Cette région est composée de cinq départements (Aisne, Nord, Oise, Pas-de-Calais et Somme) et rassemble plus de 6 millions d'habitants. Le département du Nord est le département le plus peuplé de France (2 600 000 habitants). Cette région est la cinquième

région métropolitaine la plus créatrice de richesses (PIB de 167 milliards d'euros en 2018) et représente 9,1 % de la population. Paradoxalement, tous les départements de la région figurent parmi les plus pauvres de France, à l'exception de l'Oise qui bénéficie de sa proximité avec l'Ile-de-France. Les dernières données montrent que la région totalise 8 % des licences (960 000 licenciés) ; 8,1 % des clubs et 8,3 % des activités sportives³. Le recensement des associations sportives agréées par les fédérations unisports olympiques, unisports non olympiques et multi-sports évalue leur nombre à 12 433 associations sur la saison 2020/2021⁴.

4.2 La collecte des données

Un questionnaire en ligne a été transmis à toutes les associations sportives avec l'appui du mouvement sportif régional engagé dans cette étude. Au 31 mai 2023, 1560 questionnaires ont été collectés (représentant 12,54 % des associations de la région). Sur cette base, nous avons procédé à un « nettoyage » des données. En effet, outre les doublons, nous avons été amenés à reprendre les différentes orthographes des disciplines, les identifications départementales incorrectes. Ensuite, nous avons identifié des questionnaires mal remplis notamment sur la répartition des sources de revenus et des charges. Par exemple, le total des revenus, des charges pouvait être inférieur ou supérieur à 100 %. Bien qu'il existe des méthodes statistiques avancées sur la gestion des données manquantes (Little & Rubin, 2019 ; Van Buuren, 2018), nous avons décidé de supprimer de notre base les questionnaires présentant des valeurs manquantes. Au final, 1046 questionnaires ont été retenus (67,05 % des répondants) et analysés.

4.2.1 Les dimensions étudiées

Le questionnaire repose sur une première série de questions fermées portant sur les caractéristiques de l'association, le projet associatif et son développement. Quatre types de projets associatifs ont été identifiés (Chantelat *et al.*, 2001) : le contact avec la nature, la convivialité (détente, plaisir, plaisir d'être avec les autres), la motivation physique (amélioration des performances, compétition, dépense physique) et la santé – bien être. Une deuxième série de questions fermées renseigne les trois piliers du modèle socioéconomique identifiés dans la littérature.

4.2.2 Analyse des données

L'analyse des données comporte deux étapes principales. La première est celle des statistiques descriptives utilisées pour donner un aperçu de la structure de

l'échantillon. La seconde est celle des tests non-paramétriques utilisés pour mettre en évidence des relations, des effets entre les différentes variables. Nous avons fait ce choix car, dans un premier temps, nous avons réalisé une régression linéaire multiple afin d'expliquer le niveau de budget d'une association sportive en fonction des nombreuses variables disponibles dans notre jeu de données. Malheureusement, cette modélisation n'a pas été retenue car l'hypothèse de normalité des résidus n'était pas satisfaite. En effet, le test de Shapiro-Wilk ou un graphique qq-plot mettent en défaut la normalité. Sans cette hypothèse, nous n'avons pu tester la significativité de chacun des coefficients apparaissant dans le modèle de régression. Il apparaît alors un modèle avec un trop grand nombre de variables ne permettant pas d'expliquer le phénomène étudié de manière concise. Par ailleurs le coefficient de détermination R^2 est inférieur à 20 %. Ceci signifie que la part de variation de la réponse expliquée par le modèle de régression linéaire est inférieure à 20 %. Il nous paraît alors judicieux de rejeter l'hypothèse de linéarité. C'est pour cette raison que l'analyse des données s'est concentrée sur des tests de corrélations non paramétriques afin de tester d'autres types de liaisons.

De plus, les tests non-paramétriques permettent de traiter des données qualitatives comme celles présentes dans nos données. En effet, ne se basant plus sur la donnée elle-même mais sur son rang d'observation, ces tests sont utilisables dans un plus grand nombre de situations. La méthodologie mobilisée pour tester l'existence de liaison entre deux variables qualitatives, repose sur le test exact de Fisher. Ce test a l'avantage d'être réalisable même sur de faibles effectifs contrairement au test du Chi2. Dans le cas de la liaison de variables quantitatives, nous avons utilisé le test de Kendall. Comme le coefficient de corrélation de Pearson, le coefficient de corrélation de Kendall est lui aussi à valeurs dans l'intervalle $[-1,1]$. Et, contrairement au coefficient de Pearson, il permet de mesurer une liaison non nécessairement linéaire entre deux variables. Nous nous sommes concentrés sur des liaisons entre variables deux à deux dans une volonté d'explorer toute la complexité cachée dans l'explication de chacune des variables présentes dans notre jeu de données. Enfin, pour tester l'effet d'une variable qualitative binaire sur une variable quantitative, nous avons utilisé le test de Wilcoxon-Mann-Whitney. Dans le cas où cette variable qualitative est à au moins trois modalités, nous avons mis en œuvre le test de Kruskal-Wallis. Puis, nous avons procédé à une comparaison multiple deux à deux à l'aide du test de Wilcoxon-Mann-Whitney avec une correction de Benjamini-Hochberg. Enfin, notons que tous les tests ont été effectués avec un risque de première espèce α de 5 %.

Représentativité des associations répondantes : Le **Tableau 1** présente la répartition des associations sportives répondantes selon leur département d'appartenance. Le département du Nord est surreprésenté alors que les autres départements des Hauts-de-France sont sous-représentés au regard de l'échantillon théorique calculé à partir de la répartition des associations sur ce territoire

³ Rapport national sur l'analyse territoriale de la pratique sportive (CNOSF 2023).

⁴ <https://www.sports.gouv.fr/organisation/publications/statistiques/donnees-detaillees/Donnees-detaillees-2021>.

Tableau 1. La répartition des associations répondantes dans les différents départements du territoire.

Départements	Nb. associations à collecter sur ce département	Nb. associations collectées à ce jour (30/05/2023)	Indicateur de représentativité
Aisne	111	21	0,19
Nord	396	888	2,24
Oise	176	24	0,14
Pas de Calais	237	102	0,43
Somme	126	11	0,09
Total	1046	1046	1,00

(indicateur de représentativité inférieure à 1). En termes de représentativité des disciplines sportives, le [Tableau 2](#) montre que les 10 disciplines les plus importantes en nombre de licenciés sur le territoire sont surreprésentées.

5 Résultats et discussion

5.1 Statistiques descriptives de l'échantillon

L'échantillon étudié est composé de 428 associations ayant déclaré un projet associatif tourné vers la convivialité, 547 associations au projet associatif basé sur la motivation physique. Ces deux projets associatifs réunissent 93,21 % des 1046 associations répondantes. Les deux autres projets associatifs basés sur le contact avec la nature et la santé-bien être réunissent respectivement 8 et 63 associations sportives.

5.1.1 L'âge des licenciés dans les associations répondantes

Les associations sportives les plus représentées (convivialité et motivation physique) regroupent essentiellement des licenciés de moins de 18 ans puis viennent les 18–60 ans. Les associations réunissant le plus grand nombre de licenciés de plus de 60 ans sont celles tournées vers le contact avec la nature puis celles tournées vers la santé et le bien-être.

5.1.2 Le territoire et les associations sportives

La nouvelle définition du rural a été prise en compte pour mieux rendre compte des réalités des territoires et de leurs transformations (Cristina D'Alessandro, David Levy & Théodore Regnier). Celle-ci distingue 5 types de territoires : le rural peu dense, le rural sous faible influence d'un pôle urbain, le rural sous forte influence d'un pôle urbain, l'urbain dense et l'urbain intermédiaire. Les associations répondantes ont indiqué être très majoritairement implantées dans des territoires urbains denses et intermédiaires (plus de 80 % des associations tous projets associatifs confondus).

5.1.3 Le projet associatif et son développement

Outre le projet associatif, l'enquête a mis en évidence la volonté des dirigeants associatifs à mettre en œuvre de nouveaux projets pour le développement de leur association (75 %). Les associations au projet tourné vers le

contact avec la nature ne sont pas favorables au développement de nouveaux projets (62,5 %). En revanche, celles tournées vers la motivation physique expriment le plus cette volonté de développement (82,63 %) suivies respectivement par celles axées sur la santé et bien-être (68 %) et la convivialité (66 %).

5.1.3.1 Le projet de développement à court terme

Parmi les associations ayant exprimé la volonté de développer de nouveaux projets, 62,7 % souhaitent augmenter le nombre de licenciés. Ce constat est le même quelque-soit le projet associatif actuel de l'association. En revanche, 83,4 % d'entre elles ne souhaitent pas développer de nouvelles activités (80,4 %). Les 16,6 % d'associations souhaitant développer de nouvelles activités se concentrent sur le développement du secteur féminin et le sport adapté / sport santé essentiellement. La volonté de trouver de nouveaux publics n'est pas la priorité des associations sportives répondantes (61,41 %). Seules les associations ayant un projet associatif tourné vers la santé et le bien être expriment cette volonté (56 %). Le développement des ressources (56 %) et gravir des échelons dans les compétitions sportives (51 %) ne sont pas la priorité des associations à court terme.

5.1.3.2 Le projet de développement à long terme

La volonté d'augmenter le nombre des licenciés constitue aussi le projet à long terme des associations. Le développement de nouvelles activités, la diversification des publics cibles et le développement des ressources ne sont toujours pas la priorité à long terme des associations sportives. La volonté de gravir les échelons sportifs à long terme est essentiellement revendiquée par les associations au projet associatif tourné vers la motivation physique.

5.1.4 Les ressources humaines

Une première partie de questions s'est intéressée au profil des dirigeants. Quel que soit le projet associatif, les dirigeants sont majoritairement des hommes. Le Président de l'association sportive est très majoritairement une personne en activité quel que soit le type de projet associatif. Les postes occupés par celui-ci se situent majoritairement au niveau cadre/profession libérale ou professions intermédiaires avec un niveau de diplôme de

Tableau 2. Les répartition des associations répondantes dans les dix disciplines les plus représentées sur le territoire des Hauts-de-France.

Les 10 disciplines les plus représentées en nombre de licenciés	Nb. associations à collecter dans cette discipline	Nb. associations collectées à ce jour	Indicateur de représentativité
Football	170	165	0,97
Tennis	51	72	1,41
Judo	29	36	1,24
Basket	20	45	2,25
Hand Ball	9	35	3,89
Athlétisme	12	32	2,67
Tennis de Table	23	36	1,57
Gymnastique	6	29	4,83
Badminton	8	39	4,88
Rugby	4	32	8,00

bac+3 ou au-delà. La deuxième ressource humaine étudiée concerne les bénévoles (majoritairement des hommes) et montre combien les compétences professionnelles des bénévoles ne sont pas utilisées par les associations sportives. Par utilisation des compétences professionnelles, nous entendons les compétences développées par les bénévoles en dehors de l'association et leur utilisation dans la gestion de celle-ci. Plus de 60 % des associations sportives de trois des quatre projets associatifs types déclarent ne pas s'y intéresser. La troisième ressource humaine étudiée concerne les salariés. Outre le nombre moyen de salariés (entre 1 et 4 équivalents temps plein), les principales missions concernent l'encadrement des activités sportives et l'administratif. Logiquement les associations au projet associatif tourné vers la motivation physique et la compétition réunissent le plus grand nombre de salariés occupant des postes d'encadrement (43 % des postes occupés dans ces associations). Il est intéressant de noter que 12 % des associations ayant un projet de contact avec la nature ont déclaré des salariés en événementiel et en marketing et pour 25 % d'entre elles des salariés en communication. Les associations tournées vers la compétition sont les deuxièmes à déclarer des salariés sur ces postes.

5.1.5 Le modèle économique

Les associations tournées vers la motivation physique sont celles qui présentent le budget moyen le plus élevé (106 K€) et celles tournées vers la santé et le bien-être le budget moyen le plus faible (22 K€). Sur l'ensemble des projets associatifs (Tab. 3), les licences (cotisations des membres) restent la première source de revenus des associations sportives du territoire. Les subventions sont la deuxième source de revenus sauf pour celles qui sont tournées vers le contact avec la nature. Pour celles-ci, les prestations de services représentent la deuxième source de revenus.

En ce qui concerne les charges, il est intéressant de souligner que les achats de marchandises et autres

matériels représentent le premier poste de charges dans l'ensemble de l'échantillon. Le deuxième poste concerne les salaires. Les résultats mettent en évidence le poids des frais de déplacement dans les associations au projet tourné vers la motivation physique (des associations engagées dans des compétitions). La très grande majorité des associations répondantes font état d'un résultat à l'équilibre voire d'un résultat bénéficiaire. Un nombre limité d'associations déclare des déficits. Ce sont uniquement des associations tournées vers la motivation physique (10 %) et des associations santé/bien-être (11 %).

5.1.6 Les alliances avec l'écosystème

Les associations répondantes se focalisent presque uniquement sur des alliances avec les collectivités locales à travers l'attribution d'une subvention ou la mise à disposition d'équipements. En revanche, la mise à disposition de personnels des collectivités et les prestations pour le compte des collectivités sont indiquées par un faible nombre d'entre elles. En ce qui concerne les alliances avec les entreprises, les associations sportives du territoire ont majoritairement un lien faible avec les entreprises aussi bien en termes de sponsoring et mécénat ; de mise à disposition de salariés ; de prestations pour les entreprises et de prêt de locaux de l'entreprise. En ce qui concerne les alliances avec les autres associations du territoire, le constat est le même : une absence de relations. La mutualisation de salariés n'est pas du tout développée sur le territoire. En revanche, les associations sportives basées sur la convivialité et la motivation physique indiquent la mise en commun de matériels avec les associations de leur écosystème (respectivement 52 % et 53 %). L'organisation commune d'événements sportifs est surtout le fait d'associations sportives basées sur le contact avec la nature et la motivation physique. L'organisation commune de stages sportifs concerne les associations basées sur le contact avec la nature.

Tableau 3. Le modèle économique des associations sportives des Hauts-de-France.

Caractéristiques	Contact avec la nature	Convivialité	Motivation physique	Santé et bien-être
Budget Moyen	50 000	52 000	106 000	22 000
Budget Médian	45 000	15 000	37 000	12 000
Répartition revenus (moyennes constatées)				
Licences	42 %	47 %	41 %	57 %
Subventions	7 %	22 %	25 %	20 %
Sponsors	3 %	8 %	10 %	7 %
Buvettes	15 %	9 %	9 %	3 %
Billetterie	14 %	1 %	2 %	2 %
Boutique	1 %	1 %	2 %	1 %
Manifestations	3 %	8 %	7 %	8 %
Prestations de services	15 %	4 %	4 %	2 %
Répartition charges				
Déplacements	11 %	10 %	16 %	9 %
Achats	29 %	21 %	16 %	18 %
Frais	5 %	10 %	10 %	4 %
Stages	3 %	4 %	5 %	6 %
Assurances	9 %	14 %	12 %	16 %
Salaires	11 %	16 %	19 %	20 %
Frais généraux	13 %	10 %	9 %	8 %
Formation	7 %	4 %	4 %	4 %
Extrasportives	11 %	6 %	4 %	5 %
Organisation services	1 %	5 %	5 %	10 %
Résultat équilibre	63 %	72 %	69 %	78 %
Résultat bénéfice	38 %	20 %	21 %	11 %
Résultat déficit	0 %	8 %	10 %	11 %

5.2 Relations entre variables organisationnelles et budget de l'association

Les variables retenues l'ont été à partir de la littérature consacrée au management des organisations sportives et des hypothèses énoncées par les acteurs du mouvement sportif. Pour tester chacune des hypothèses, nous avons décidé de tester l'existence d'un lien entre deux variables ou de tester l'effet d'une variable sur une autre.

5.2.1 Relations entre les ressources humaines et le budget de l'association

L'un des piliers du modèle socio-économique d'une association concerne les ressources humaines (salariés, bénévoles). Nous avons fait le choix d'y associer aussi le profil du Président compte tenu de son rôle dans la définition du modèle socioéconomique.

5.2.1.1 Liens entre les bénévoles et le niveau du budget

Une série de tests statistiques a été réalisée autour du lien éventuel entre les bénévoles (nombre, compétences et genre) et le niveau du budget (Tab. 4). L'existence d'un lien significatif ($p < 0,001$) entre le nombre de bénévoles et le budget de l'association a été mis en évidence confirmant les recherches précédentes. Un deuxième lien significatif (au risque de 5 %) a été montré entre le budget et

l'utilisation des compétences professionnelles des bénévoles. En s'intéressant aux projets associatifs, ce lien est significatif dans les associations tournées vers la convivialité et la motivation physique. Un troisième lien existe entre le profil du Président et l'utilisation des compétences des bénévoles.

D'autres tests pointent le lien entre le nombre de femmes bénévoles et les différentes sources de revenus. Au risque de 1 %, le nombre de femmes bénévoles a un lien significatif sur le budget de l'association et les principales sources de revenus excepté la buvette. Particulièrement dans les associations basées sur la convivialité et la motivation physique.

5.2.1.2 Liens entre les salariés et le niveau du budget

Comme le montrent plusieurs études, être une association employeuse a un impact sur le montant du budget. Dans le territoire étudié, ce lien est confirmé : au risque de 5 %, le budget médian des associations sportives employeuses est plus élevée que celui des associations sportives non employeuses. Le test réalisé montre un lien significatif dans les associations basées sur la convivialité et la motivation physique.

L'existence de liens entre la présence de salariés, leurs missions et les sources de revenus des associations sportives a été étudiée (Tab. 5). Les résultats obtenus pointent que la part médiane de la subvention publique, du

Tableau 4. Liens entre bénévoles et budget de l'association.

Richesses humaines (Bénévoles)		Test appliqué	Résultats du test	Projet associatif déclaré	Convivialité	Motivation physique	Santé et bien-être
Variable 1	Variable 2			Contact avec la nature			
Nombre de bénévoles	Niveau de budget	Test de Kendall	13,749***	2,867**	6,666***	10,955***	1,124
Utilisation des Compétences des bénévoles	Niveau de budget	Test de Wilcoxon	626 660***	6	9693,5**	18 872,5***	211,5
Utilisation des Compétences des bénévoles	Profil du Président	Test de Fisher	NS	Non réalisable	*	*	Non communicable
Utilisation des Compétences des bénévoles	Profession du Président	Test de Fisher	NS	Non communicable	Non communicable	Non communicable	Non communicable
Utilisation des Compétences des bénévoles	Diplôme le plus élevé du Président	Test de Fisher	NS	Non communicable	Non communicable	Non communicable	Non communicable
Nombre de femmes bénévoles	Niveau du budget	Test de Kendall	12,635***	2,911**	6,133***	9,817***	1,833*
Nombre de femmes bénévoles	Part licences/cofisations	Test de Kendall	-6,289***	1,266	-3,981***	-4,460***	-0,853
Nombre de femmes bénévoles	Part subventions publiques	Test de Kendall	3,415***	1,467	2,436**	1,757*	-0,570
Nombre de femmes bénévoles	Part sponsoring/mécénat	Test de Kendall	5,460***	0,666	3,278***	3,156***	1,744*
Nombre de femmes bénévoles	Part buvette/club house	Test de Kendall	1,348	0,128	0,319	0,727	-0,736
Nombre de femmes bénévoles	Part billetterie	Test de Kendall	5,670***	-0,291	3,184***	4,460***	0,372
Nombre de femmes bénévoles	Part boutique	Test de Kendall	3,486***	0,666	1,113	3,117***	-0,483
Nombre de femmes bénévoles	Part manifestations	Test de Kendall	4,295***	0,662	3,600***	2,140*	1,051
Nombre de femmes bénévoles	Part prestations services	Test de Kendall	4,867***	-0,440	2,414**	4,381***	-0,423

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

sponsoring/mécénat, des revenus de prestations de services des associations employeuses est plus élevée que celle des associations non employeuses. En se focalisant sur le projet associatif, ce lien est significatif sur les associations basées sur la motivation physique et non significatif sur les autres projets associatifs. Ce résultat peut s'expliquer par la participation à des compétitions des associations basées sur la motivation physique, ce qui peut amener des revenus plus importants en matière de sponsoring/mécénat et de subventions publiques.

Les liens entre cinq types de missions réalisées par les salariés (entraînement/animation ; administratif/comptable ; événementiel ; communication ; marketing) et la présence de subventions publiques ont été testés. Une liaison négative apparaît entre les missions administratif/comptable ; événementiel ; communication et marketing et les subventions publiques. Les associations sportives disposant de personnels d'entraînement/d'animations sont par contre celles qui obtiennent le plus de subventions publiques.

Concernant les missions des salariés et le sponsoring/mécénat, le constat est différent. Il existe un lien positif entre les missions tournées vers l'événementiel, la communication et le marketing et la part du budget représentée par les revenus de sponsoring et mécénat. Les missions marketing n'ont en revanche aucun lien positif sur ces revenus dans les associations basées sur la santé et le bien-être. Les associations sportives basées sur la motivation physique sont celles qui réunissent la part la plus importante de revenus de sponsoring et de mécénat ce qui peut s'expliquer par leur niveau de compétition.

5.2.1.3 Liens entre le profil du président et le budget de l'association

À travers la série de tests menés sur la profession du président et le budget, plusieurs liens sont soulignés. Au seuil de risque de 5 %, une liaison significative existe entre la profession et le niveau de diplôme du président et le budget de l'association.

Lorsque l'activité professionnelle est chef d'entreprise, artisan, commerçant et que le Président participe au financement de l'association à travers du sponsoring et du mécénat, il existe une liaison significative avec le budget (risque à 5 %). Une autre liaison significative existe entre le nombre de femmes dirigeantes et le niveau du budget de l'association. Enfin, l'utilisation des compétences développées par les dirigeants en dehors de l'association a un impact significatif avec le budget (au risque de 1 %).

5.2.2 Les alliances avec l'écosystème

5.2.2.1 Liens entre le budget et les alliances avec les collectivités

Au risque de 1 %, le budget médian des associations ayant une subvention de la collectivité est plus important que celles qui n'en ont pas (Tab. 6). Ce constat est également vérifié avec la mise à disposition d'équipements, la mise à disposition de personnels et les prestations de services aux collectivités.

5.2.2.2 Liens entre le budget et les alliances avec les entreprises

Le test réalisé montre que les associations du territoire ayant des liens avec les entreprises ont des budgets médians plus importants (au risque de 1 %). Ce lien significatif est observé dans les associations basées sur la convivialité et celles basées sur la motivation physique (Tab. 7). En se focalisant sur les différents liens possibles, les résultats soulignent un lien significatif entre les prestations pour les entreprises et le budget. Les associations sportives ont donc tout intérêt à développer leurs offres ce qui suppose une étude des besoins, une démarche commerciale, de marketing et de communication. Il n'existe en revanche pas de lien significatif entre la part du sponsoring/mécénat et le budget ; entre la mise à disposition de salariés de l'entreprise et le budget ; de même qu'entre le prêt de locaux de l'entreprise et le budget.

5.2.2.3 Liens entre budget et alliances avec les autres associations

À la lecture des résultats des tests (Tab. 8), force est de constater que les associations ayant un lien avec d'autres associations ont un budget médian plus élevé que celles qui n'en ont pas. Par contre, l'hypothèse d'un lien significatif entre la mutualisation de matériels, de salariés, l'organisation commune d'événements sportifs ou extrasportifs, de stages sportifs et le budget n'est pas vérifiée.

6 Discussion

6.1 Implications managériales

Cette étude révèle plusieurs liens significatifs entre les ressources humaines, financières, infrastructurelles et culturelles et le niveau de ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du projet associatif et à la pérennité de l'association. Certains de nos résultats confirment, pour le territoire des Hauts-de-France, les résultats obtenus par des recherches précédentes en France et en Europe. C'est le cas s'agissant du nombre de salariés et le nombre de bénévoles (Barget & Chavinier-Rela, 2017), de la localisation de l'association (Janssoone *et al.*, 2022), les compétences des dirigeants (De Knop *et al.*, 2004) et une représentativité plus importante des femmes au sein des conseils d'administration et autres instances dirigeantes (Wicker *et al.*, 2022). Cette recherche éclaire également de nouveaux liens entre les ressources humaines et le budget de l'association. Une première série de préconisations managériales découle de ces résultats. Il est recommandé aux associations de développer l'utilisation des compétences professionnelles que les bénévoles peuvent acquérir en dehors de l'association. Les associations sportives doivent également mener une réflexion sur le recrutement de leur président tant sa profession, son diplôme, ses compétences et son implication en matière de sponsoring et de mécénat ont un lien significatif avec leur budget. Outre les ressources humaines, une deuxième série de

Tableau 5. Liens entre salarités et budget de l'association.

Richesses humaines (Salarités)		Test appliqué		Résultats du test		Projet associatif déclaré			
Variable 1	Variable 2					Contact avec la nature	Convivialité	Motivation physique	Santé et bien-être
Présence de salarités	Niveau du budget	test de Wilcoxon	57 285,5***	4	7336,5***	18 459,5***	219**		
Présence de salarités	Cotisations Licences	test de Wilcoxon	136 209,5	5	18 583,5	40 696,5*	423,5		
Présence de salarités	Subventions publiques	test de Wilcoxon	113 814***	5,5	18 356	32 269**	369,5		
Présence de salarités	Sponsoring Mécénat	test de Wilcoxon	118 435*	0**	18 943,5	33 411,5*	19		
Statut du salarié (entraînement et animations)	Subventions publiques	test de Kendall	-1,203	0,165	0,651	-1,399	-0,533		
Statut du salarié (administratif et comptable)	Subventions publiques	test de Kendall	-3,692***	0,335	0,022	-3,691***	-3,397***		
Statut du salarié (événementiel)	Subventions publiques	test de Kendall	5,092***	0,658	-2,565**	-4,108***	-1,657*		
Statut du salarié (communication)	Subventions publiques	test de Kendall	-5,010***	0,335	-1,796	-4,294***	-2,710**		
Statut du salarié (marketing)	Subventions publiques	test de Kendall	-5,565***	-0,219	-2,539**	-4,921***	-0,519		
Statut du salarié (entraînement et animations)	Sponsoring Mécénat	test de Kendall	2,065	2,806**	0,048	1,943*	-0,360		
Statut du salarié (administratif et comptable)	Sponsoring Mécénat	test de Kendall	4,325***	2,619**	1,331	3,629***	1,272		
Statut du salarié (événementiel)	Sponsoring Mécénat	test de Kendall	5,109***	1,429	3,442***	3,098***	1,631		
Statut du salarié (communication)	Sponsoring Mécénat	test de Kendall	4,898***	2,619**	2,263*	3,349***	2,556**		
Statut du salarié (marketing)	Sponsoring Mécénat	test de Kendall	5,100***	2*	2,145*	4,154***	0		
Statut du salarié (événementiel)	part des revenus représentée par les manifestations	test de Kendall	2,049***	-0,378	1,424	1,716	-0,396		
Statut du salarié (marketing)	part des revenus représentée par les manifestations	test de Kendall	-5,565***	-0,220	-2,539**	-4,921***	-0,519		
part licence/cotisation	Statut employeur ou non	test de Wilcoxon	136 209,5	5	18 583,5	40 696,5*	423,5		
part subvention publique	Statut employeur ou non	test de Wilcoxon	113 814***	5,5	18 356	32 269**	369,5		
part sponsoring/mécénat	Statut employeur ou non	test de Wilcoxon	118 435*	0**	18 943,5	33 411,5*	462		
part prestations de service	Statut employeur ou non	test de Wilcoxon	108 214***	5,5	15 490,5***	32 595**	325,5		
Nombre de salariés hommes	Nombre d'événements	test de Kendall	5,650***	1	4,502***	2,556**	2,824**		
Nombre de salariés femmes	Nombre d'événements	test de Kendall	1,561	1	-0,593	2,840**	0,363		

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Tableau 6. Liaisons alliances avec les collectivités et budget de l'association.

Alliances avec l'écosystème (lien avec les collectivités locales)		Test appliqué	Résultats du test	Projet associatif			
Variable 1	Variable 2			Contact avec la nature	Convivialité	Motivation physique	Santé et bien-être
Niveau du budget	Subvention collectivité	Test de Wilcoxon	49 904,5***	8,5	10 490***	10 865,5**	289*
Niveau du budget	Mise à disposition d'équipement	Test de Wilcoxon	69 470**	1,5*	14 003	16 504,5*	272
Niveau du budget	Mise à disposition de personnels	Test de Wilcoxon	50 231,5***	2,5	6022***	16 636,5	250,5
Niveau du budget	Prestations de services aux collectivités	Test de Wilcoxon	40 540***	10,5	4944**	12 629,5**	229,5

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ **Tableau 7.** Liens entre le budget et les alliances avec les entreprises.

Alliances avec l'écosystème (lien avec les entreprises)		Test appliqué	Résultats du test	Projet associatif			
Variable 1	Variable 2			Contact avec la nature	Convivialité	Motivation physique	Santé et bien-être
Niveau du budget	Lien avec les entreprises	Test de Wilcoxon	74 054***	7	10 716***	22 803,5***	283,5
Niveau du budget	Sponsoring Mécénat	Test de Wilcoxon	4370	0	766	963,5	31
Niveau du budget	Mise à disposition de salariés	Test de Wilcoxon	2701,5	non réalisable	340,5	720	14
Niveau du budget	Prestations pour les entreprises	Test de Wilcoxon	6023***	2	603**	2394***	10
Niveau du budget	Prêt de locaux par l'entreprise	Test de Wilcoxon	3288	non réalisable	240,5	1442	15

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ **Tableau 8.** Liens entre le budget et les alliances avec d'autres associations.

Alliances avec l'écosystème (lien avec les entreprises)		Test appliqué	Résultats du test	Projet associatif			
Variable 1	Variable 2			Contact avec la nature	Convivialité	Motivation physique	Santé et bien-être
Niveau du budget	Lien avec les autres associations	Test de Wilcoxon	87 412,5***	7	13 432,5***	25 857***	353
Niveau du budget	Mise en commun de moyens matériels avec d'autres associations	Test de Wilcoxon	12 982,5	0	1542	4486,5	54
Niveau du budget	Mise en commun de salariés avec d'autres associations	Test de Wilcoxon	4398	non réalisable	715,5	1096,5	12
Niveau du budget	Organisation commune d'événements sportifs	Test de Wilcoxon	12 656	0	1683,5	4193	56
Niveau du budget	Organisations commune d'événements extrasportifs	Test de Wilcoxon	10 208	0	1484	2810,5	32
Niveau du budget	Organisation commune de stages sportifs	Test de Wilcoxon	11 876	non réalisable	1515	3987,5	50

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

recommandations porte sur le développement des relations et la mise en réseau de l'association avec son écosystème. Les liens significatifs existant entre le budget et les alliances avec les entreprises comme avec d'autres associations doivent pousser les acteurs du monde sportif à

développer des actions de formations auprès des dirigeants et salariés des associations sportives. L'association doit aussi s'interroger sur la part de son financement public. La modification des relations avec les collectivités territoriales soulignée par des recherches précédentes doit pousser

les dirigeants à développer une offre de prestations de services aux collectivités. L'application de ces préconisations managériales permettrait de réduire les problèmes organisationnels identifiés dans la littérature.

Cette recherche rappelle également que les associations sportives ne peuvent plus être considérées comme un ensemble homogène tant les projets associatifs et leur développement sont différents.

6.2 Limites et perspectives de recherche

Cette recherche présente quelques limites. Tout d'abord, l'étude est basée sur un seul territoire, celui des Hauts-de-France. Bien que cette région compte un nombre conséquent d'associations sportives, les résultats obtenus ne sont pas généralisables à l'ensemble du territoire français. Il s'agira, ensuite, de dupliquer cette étude dans d'autres régions pour produire une analyse comparative par régions et par sport. La deuxième limite identifiée concerne les variables choisies. Des variables en lien avec l'environnement externe du club n'ont pas été intégrées à l'étude. Celles-ci pourraient permettre d'affiner l'analyse du modèle socioéconomique des associations sportives et d'envisager une étude sur son évolution à moyen et long terme. En complément de ces limites, d'autres perspectives de recherche peuvent être envisagées : un renforcement de la représentativité de l'échantillon dans la région et des recherches sur une discipline en particulier à la demande d'une ou plusieurs fédérations intéressées. Aussi, ce travail pourrait être enrichi par une comparaison internationale des modèles socioéconomiques des associations sportives en Europe.

7 Conclusion

L'étude menée au sein du territoire des Hauts-de-France permet une meilleure connaissance des caractéristiques des associations sportives ainsi que des liens existants entre les différentes variables socioéconomiques et le budget des associations. L'étude menée a mis en évidence l'impact de différentes ressources organisationnelles sur les problèmes organisationnels soulevés par les associations sportives. À partir des tests non paramétriques réalisés, certains des résultats obtenus ont permis de confirmer les résultats d'études précédentes. D'autres résultats ont souligné le lien existant entre les compétences professionnelles des bénévoles et le budget de l'association mais aussi la nécessité de renforcer les liens avec l'écosystème de l'association sportive (collectivités locales, entreprises, autres associations sportives ou non). Plus précisément, nos résultats témoignent de l'importance des ressources humaines, du profil du Président et des alliances avec l'environnement local pour assurer un niveau de ressources financières nécessaires au développement du projet associatif et à la pérennité de l'association. Aussi, l'ensemble des résultats a permis d'identifier des actions concrètes pour la mise en œuvre des politiques d'accompagnement des associations par les acteurs institutionnels et le monde sportif. Et, d'un point de vue managérial, cette

recherche peut aider les associations à mieux répondre aux challenges et aux crises auxquels elles sont confrontées. Il peut être intéressant de dupliquer l'étude menée sur d'autres territoires voire d'autres pays européens pour permettre des comparaisons et mettre en avant des pratiques managériales différentes.

Références

- Allison, M. (2001). *Sports clubs in Scotland: Report on a research study for SportsScotland*. sportsScotland.
- Andreff, W. (2014). Les enjeux de la performance financière des organisations sportives professionnelles et à but non lucratif. In M. Winand & T. Zintz (dir.), *Management et évaluation de la performance. Un défi pour les organisations sportives* (pp. 85–100). Bruxelles: De Boeck.
- Andreff, W., & Scelles, N. (2016). Le modèle économique d'un club de football professionnel en France. *Marketing du football* (pp. 84–100). Paris : Economica.
- Augustin, J.P., & Garrigou, A. (1985). Le rugby démêlé : essai sur les associations sportives, le pouvoir et les notables. (*No Title*).
- Barget, É., & Chavinier-Rela, S. (2017). Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne. *Staps*, (2), 7–25.
- Basson, J.-C. & Sallé, L. (2023). The impact of the COVID-19 pandemic on sports-based youth development: The case of the rugby association 'Rebonds!'. *Contemporary Social Science*, 18(1), 76–89. DOI: [10.1080/21582041.2022.2161702](https://doi.org/10.1080/21582041.2022.2161702).
- Bastide, J. (2015). Les mutations institutionnelles du monde associatif. *Mouvements*, 81, 26–37.
- Bernardeau-Moreau, D. (2004). Professionnalisation et formes nouvelles d'engagement militant dans les fédérations sportives.
- Bernardeau-Moreau, D. (2018). Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels. *SociologieS* [En ligne]. DOI: <https://doi.org/10.4000/sociologies.6758>.
- Bernardeau-Moreau, D., & Hély, M. (2007). Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 (Analyse secondaire des enquêtes INSEE Contacts 1982-83 et EPCV 2002), *Sociologies pratiques*, 15, 9–23.
- Bertron, A. (2023). Mettre en concurrence par le partenariat : les associations face à la promotion institutionnelle des consortiums. *Revue française des affaires sociales*, 234(4), 89–109.
- Bucolo, E., Eynaud, P., & Gardin, L. (2019). Les modèles socio-économiques associatifs. *Revue de littérature, INJEP* (Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire), Notes & Rapports n°2019/08, octobre.
- Breuer, C., & Wicker, P. (2009). Decreasing sports activity with increasing age? Findings from a 20-year longitudinal and cohort sequence analysis. *Research quarterly for exercise and sport*, 80(1), 22–31.
- Chantelat, P., Bouhaouala, M., & Champely, S. (2001). Les logiques socio-économiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets. *Staps*, (2), 61–78.
- Chauvière, M. (2010). *Trop de gestion tue le social. Essai sur une discrète chalandisation*. Paris : La Découverte.
- Cordery, C., Sim, D., & Baskerville, R. (2018). Financial vulnerability in football clubs: Learning from resource dependency and club theories. *Third Sector Review*, 24(1), 49–703.

- De Knop, P., Hoecke, J.V., & De Bosscher, V. (2004). Quality management in sports clubs. *Sport Management Review*, 7(1), 57–77.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16(4), 417–436.
- Dubost, N. (2010). La création de nouveaux savoirs dans une association : le projet associatif comme support à l'externalisation des savoirs tacites. *Management & Avenir*, 35, 293–306. <https://doi.org/10.3917/mav.035.0293>.
- Eisinger, P. (2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(1), 115–130.
- Falcoz, M., & Walter, E. (2009). Resumen. *Staps*, 83(1), 43–54.
- Ferrand-Bechmann, D. (2014). *Le Bénévolat. Au bénévole inconnu*. Paris : Éditions Dalloz.
- Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11(2), 94–99.
- Gumulka, G., Barr, C., Lasby, D., & Brownlee, B. (2005). Sports & Recreation Organizations.
- Hall, M., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., De Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Lévesque, B., Malinsky, E., Stowe, S., & Vaillancourt, Y. (2003). The capacity to serve. *A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations*, Toronto, Canadian Centre for Philanthropy.
- Hély, M. (2009). *Les Métamorphoses du monde associatif*. Paris : Presses universitaires de France. DOI: [10.3917/puf.hely.2009.01](https://doi.org/10.3917/puf.hely.2009.01).
- Hoarau, C., & Laville, J.L. (2008). *La Gouvernance des associations*. Paris : Éditions Érès.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2003). "Board-executive relationships within voluntary sport organisations." *Sport Management Review*, 6(1), 53–74.
- Janssoone, P.Y., Feuillet, A., Jéol, M., & Terrien, M. (2022). Les modèles économiques des associations sportives : le cas des clubs de handball du nord de la France. *Management et Organisations du Sport*, 4(Research articles).
- King D., & Le Galès P. (2011). Sociologie de l'État en recomposition. *Revue française de sociologie*, 52, 453–480.
- Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H.P. (2011). *Clubs sportifs de Suisse : Étude sur le sport organisé*. Macolin: Office fédéral du sport (OFSP).
- Lasby, D., & Sperling, J. (2007). *Understanding the capacity of Ontario sports and recreation organizations*. Toronto : Imagine Canada.
- Laville, J.-L. (2013). *L'association: sociologie et économie*. Pluriel.
- Laville, J.-L., Sainsaulieu, R. (dir.). (1997). *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Little, R.J., & Rubin, D.B. (2019). *Statistical analysis with missing data* (Vol. 793). John Wiley & Sons.
- Marchal, E. (1987). *La professionnalisation des associations*, Lettre d'information du Centre d'études de l'emploi, juin.
- Misener, K., & Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of sport management*, 23(4), 457–482.
- Ospital, D. & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 32(7), 3–25. <https://doi.org/10.3917/rimhe.032.0003>.
- Piludu, O. (2015). La construction identitaire associative, un processus historique, une élaboration collective. *Empa*, 99, 119–123. <https://doi.org/10.3917/empa.099.0119>.
- Prouteau, L., Tchernonog, V. (2017). Évolutions et transformations des financements publics des associations. *Revue française d'administration publique*, 163, 531–542.
- Renard, L., & Saint-Amant, G. (2003). Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions. *Les cahiers du management technologique*, 13(1), 43–56.
- Renault-Tinacci, M. (dir.). 2021. *Les modèles socio-économiques des associations : spécificités et approches plurielles*. Paris : La documentation Française.
- Rossi, L., Breuer, C., & Feiler, S. (2020). Determinants of nonprofit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers. *Sport management review*, 23(4), 736–749.
- Ruoranan, K., Klenk, C., Schlesinger, T., Bayle, E., Clausen, J., Giauque, D., & Nagel, S. (2016). Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations. *European Journal for Sport and Society*, 13(1), 55–74. <https://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153881>.
- Sanaur, F. (2020). L'Agence nationale du sport, nouvel acteur majeur dans l'écosystème du sport français. *Administration*, (3), 17–18.
- Scheerder, J., & Vos, S. (2011). Social stratification in adults' sports participation from a time-trend perspective Results from a 40-year household study. *European journal for sport and society*, 8(1-2), 31–44.
- Sharpe, E.K. (2006). Resources at the grassroots of recreation: Organizational capacity and quality of experience in a community sport organization. *Leisure sciences*, 28(4), 385–401.
- Simonet, M. (2010). *Le Travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?* Paris : Éditions La Dispute.
- Slack, T., & Parent, M.M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.
- Swierzy, P., Wicker, P., & Breuer, C. (2018). "The impact of organizational capacity on voluntary engagement in sports clubs: A multi-level analysis." *Sport management review*, 21(3), 307–320.
- Tabariés, M., & Tchernonog, V. (2005). Les femmes dans les associations : la non-mixité des bureaux, reflet de centres d'intérêt différents ou modalité d'accession aux responsabilités pour les femmes ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (297), 60–81.
- Tardif Bourgoin, F. (2014). *Vers une professionnalisation du bénévolat ? Un exemple dans le champ de l'éducation populaire*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Taks, M., Renson, R., & Vanreusel, B. (1999). Organised sport in transition: Development, trends and structure of sport in Belgium. *Sport clubs in various European countries*, 183–223.
- Taylor, P., Barrett, D., & Nichols, G. (2009). CCPR survey of sports clubs 2009. *CCPR*.

- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R., & Cuskelly, G. (2006). Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly*, *6*(2), 123–147.
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2007). Le paysage associatif français. *Mesures et évolutions*.
- Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). *Le paysage associatif français*. Paris : Ed. Dalloz.
- Terrien, M., & Dufau, B. (2020). COVID-19-Crise sanitaire et vulnérabilité financière. *Jurisport: Revue juridique et économique du sport*, (209), 42–45.
- Terrien, M., Feuillet, A., & Bayle, E. (2021). Proposition d'un cadre d'analyse systémique de la situation économique et financière des fédérations sportives françaises. *Movement & Sport Sciences*, (1), 5–19.
- Van Buuren, S. (2018). *Flexible imputation of missing data*. CRC press.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport management review*, *14*(2), 188–201.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Non-profit Organizations*, *24*, 461–484.
- Wicker, P., Breuer, C., & Pawlowski, T. (2009). Promoting sport for all to age-specific target groups: The impact of sport infrastructure. *European sport management quarterly*, *9*(2), 103–118.
- Wicker, P., Breuer, C., & Von Hanau, T. (2012). Gender effects on organizational problems—Evidence from non-profit sports clubs in Germany. *Sex Roles*, *66*, 105–116.
- Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2022). Board gender diversity, critical masses, and organizational problems of non-profit sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, *22*(2), 251–271.
- Wicker, P., & Hallmann, K. (2013). A multi-level framework for investigating the engagement of sport volunteers. *European sport management quarterly*, *13*(1), 110–139.

Citation de l'article : Carin Y, Hamonier J, & Sallé L (2024) Les modèles socio-économiques des associations : le cas des associations sportives des hauts de France. *Mov Sport Sci/Sci Mot*, **126**, 17–32