

Mémoire de Master 2

Gouvernance du Sport et Développement Territorial

Semestre 2/Session 1



Entre nouvelle gouvernance du sport et injonctions à la structuration : Le développement sous contrôle, des clubs sportifs de badminton

Présenté par

Duphil Cameron

Tutrice de mémoire :

Marina Honta

REMERCIEMENTS :

Ce travail constitue la dernière étape de mon parcours universitaire qui s'achèvera à la fin de cette échéance. En ce sens, j'aimerais remercier l'**UFR STAPS de Bordeaux** qui m'a accompagné pendant 5 ans dans mon cursus universitaire, de ma première année de licence jusqu'à la dernière année de master. Les **Sciences Techniques des Activités Physiques et Sportives** sont riches et m'ont offert une pluridisciplinarité en passant par l'anatomie, l'histoire du sport, la sociologie ou la nouvelle gouvernance du sport en France. L'université a permis mon émancipation intellectuelle et m'a offert une pluralité de regards sur les différentes problématiques de ce monde moderne.

Il me tient à cœur de remercier **Marina Honta**, responsable du master qui me diplômera et tutrice de ce mémoire. Son accompagnement constant dès mes premiers jours en première année de master a été gage de réussite, elle m'a donné l'opportunité de réussir en exprimant une confiance systématique dans mon travail.

Une pensée à l'**ensemble des professeurs et intervenants** qui m'ont permis d'acquérir une quantité importante de connaissances quant à la gouvernance du sport, au développement territorial, à l'économie et divers sujets.

Une reconnaissance particulière pour **Yannick Meunier**, qui m'a donné la possibilité de travailler au sein de la Ligue Nouvelle-Aquitaine de badminton pendant ma dernière année de master et qui a contribué à l'élaboration de ce mémoire.

Un mot aussi pour l'ensemble des étudiants de la **promotion 2025-2026** sans qui je n'aurai pu parvenir jusqu'ici. L'entraide constante au sein de la promotion nous a permis de grandir ensemble, de partager des choses et de devenir de véritables professionnels.

Enfin, je tiens à remercier l'**ensemble des acteurs qui ont répondu positivement aux entretiens** dans le cadre de ce travail. La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans eux, j'en suis reconnaissant.

TABLES DES MATIÈRES :

REMERCIEMENTS :	2
TABLES DES MATIÈRES :	3
PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE :	5
1. : Cadre théorique, contextuel et méthodologique de la gouvernance et de la structuration du sport associatif	6
1.1 : La nouvelle gouvernance du sport : d'une tutelle d'État à un pilotage des associations locales par la responsabilisation des instances régionales	6
1.1.1 Le délitement d'un modèle historique jugé « à bout de souffle » (Lefèvre, Bayeux 2018)	7
1.1.2 L'avènement d'un nouveau modèle collégial de gouvernance du sport en France	10
1.1.3 La réforme de 2019 et la création de l'ANS et des CRDS	12
1.2 Des dynamiques de structuration organisant « un nouveau » modèle de gestion associative	16
1.2.1 Définir la structuration et le « club structuré »	16
1.2.2 Des injonctions croissantes à la structuration des clubs	17
1.2.2.1 Les injonctions fédérales	18
1.2.2.2 Les injonctions des pouvoirs publics	21
1.2.2.3 Les injonctions internes à l'association	23
1.2.3 L'avènement d'une « performance organisationnelle » comme effet de la structuration	24
1.3 Problématique :	26
1.4 Note Méthodologique :	27
1.4.1 Présentation des acteurs concernées :	28
1.4.2 Pourquoi le choix de ces acteurs ?	29
1.4.3 La grille d'entretien semi-directive	31
1.4.4 Méthodes d'analyses des données qualitative	37
1.4.5 Analyse des données qualitatives :	38
1.4.6 Observations :	39
1.4.7 Croisement des données qualitatives avec la revue de littérature :	39
1.4.8 Données quantitatives :	39
2. Cadre d'analyse des dynamiques de structurations des clubs associatifs	41
2.1 Qu'est-ce qu'un club « structuré » ? entre consensus et fracture	41
2.1.1 Les données quantitatives, hiérarchisation des 10 critères de structuration présentés	42
2.1.2 Le projet associatif un critère rassembleur et plébiscité	44
2.1.3 La dépendance présidentielle, facteur de déstructuration	45
2.1.4 La salarisation un facteur naturel du développement ?	1
2.1.5 Licenciés, budget, taille le rejet des indicateurs quantitatifs	1
2.2 Les origines de la structuration : entre incitation et injonction	1

2.2.1 La structuration des clubs par la conviction interne uniquement ?	1
2.2.2 Les dispositifs fédéraux un ruissellement par l'incitation non par la contrainte	1
2.2.3 Un non-recours aux aides de l'Etat ou de l'ANS	1
2.2.4 Le soutien ambivalent des collectivités territoriales en fonction des territoires	1
2.2.5 La pression interne des licenciés devenues consommateurs	1
2.3 Les ressources nécessaires à la structuration : quelles hiérarchies ? quelles fragilités ?	1
2.3.1 L'humain principale ressource marqué par une crise « qualitative »	1
2.3.2 Un clivage entre les ressources matérielles et financières	1
2.3.3 Les blocages récurrents quant au ressources utilisés	1
2.4 Bilans et projections vers l'avenir	1
2.4.1 Un bilan positif mais avec certains effets pervers	1
2.4.2 Projections vers l'avenir, quelles tendances ?	1
Limites du mémoire :	1
LISTE DES SIGLES :	1
BIBLIOGRAPHIE :	1
SITOGRAFIE :	1
ANNEXES :	1
Annexe 1 : La grille d'entretien semi-directive :	1
Annexe 2 : Typologie explicative du non-recours (Warin, Odenore, 2010)	1
Annexe 3 : Utilisation de l'intelligence artificielle :	1

PRÉSENTATION DE LA STRUCTURE :

La ligue Nouvelle Aquitaine de badminton est une instance déconcentrée de la fédération française de Badminton. La structure doit décliner le projet politique de la fédération articulé autour des « 7 ambitions » : l'ambition sportive, promotionnelle, économique, sociétale, réglementaire, disciplines associés et organisationnelle. **(FFBAD, 2024)**

Au sein de la structure je suis tourné en majeure partie sur le volet sociétal et organisationnel. Mes missions sont multiples, tout d'abord je travaille sur le sport-santé-sénior autour d'un projet nommé « Destination Forme Sénior ». Le programme Destination Forme Senior est une initiative de prévention et d'accompagnement de l'activité physique pour les seniors, piloté par la Ligue de Badminton Nouvelle-Aquitaine en mutualisation avec les Ligues de Golf et d'Athlétisme, et s'appuyant sur les clubs locaux. Le dispositif se déroule en deux temps, premièrement, le « Petit Déjeuner de la Forme » (jusqu'à 100 participants), qui est un événement gratuit d'information et de prévention incluant un petit déjeuner équilibré, une conférence interactive sur la santé et l'activité physique, une évaluation préventive des habitudes de vie (basée sur les recommandations d'État comme le PNNS¹), et une découverte pratique des trois activités sportives. Deuxièmement, les « Rendez-vous de la Forme » au sein des clubs/comités partenaires, visant l'apprentissage de la pratique par des tests physiques spécifiques à la Fédération Française de Badminton, suivis d'une séance d'initiation au badminton (prise en main de la raquette et jeux). Mon deuxième grand axe de missions est l'accompagnement des dirigeants dans la structuration des clubs. Ici l'objectif est d'accompagner l'ensemble des clubs de la Nouvelle Aquitaine par échange téléphonique en constatant des évolutions autour de plusieurs thématiques.

Dans le cadre du soutien des dirigeants dans le cœur de mes missions j'ai choisi de développer un mémoire autour de ce sujet. Étant amené de manière assez régulière à constater certaines problématiques de structuration au sein des clubs, j'ai choisi de comprendre les injonctions auxquelles faisaient face ces derniers et par quels moyens les clubs se structurer. Ce mémoire sera donc un reflet de certaines de mes problématiques sur le terrain quant à l'accompagnement à la structuration des clubs de badminton de Nouvelle Aquitaine affiliés à la fédération.

¹ Programme National Nutrition Santé

1. : Cadre théorique, contextuel et méthodologique de la gouvernance et de la structuration du sport associatif

La compréhension des dynamiques de structuration des clubs sportifs suppose d'articuler deux échelles d'analyse complémentaires. Une lecture qui retrace les transformations de la gouvernance du sport en France depuis la réforme de 2019 qui permet d'identifier les recompositions de l'action publique sportive et les nouveaux instruments par lesquels l'État, les fédérations et les collectivités territoriales orientent l'action associative. Deuxièmement, une lecture centrée sur les clubs eux-mêmes interrogeant la manière dont ces transformations descendent jusqu'au terrain et pèsent sur les modes d'organisation des associations sportives locales. En ce sens nous retraçons d'abord les recompositions de la gouvernance nationale du sport (1.1), avant d'analyser les dynamiques de structuration auxquelles les clubs sont soumis (1.2), puis nous formalisons une problématique de recherche en découlant (1.3) et enfin nous présenterons le cadre méthodologique de cette recherche (1.4)

1.1 : La nouvelle gouvernance du sport : d'une tutelle d'État à un pilotage des associations locales par la responsabilisation des instances régionales

Pour parler de gouvernance, il convient de préciser qu'elle est entendue dans le sens figurant dans Le Petit Robert et reprise dans le rapport sur la Nouvelle Gouvernance du sport en France par **Laurence Lefèvre et Patrick Bayeux (p 11)** : « La gouvernance correspond à la mise en œuvre d'un ensemble de dispositifs (règles, normes, protocoles, conventions, contrats...) pour assurer une meilleure coordination des parties prenantes d'une organisation, chacune détenant une parcelle de pouvoir, afin de prendre des décisions consensuelles et de lancer des actions concertées ».

Ainsi, la gouvernance des organisations sportives ne se limite plus aujourd'hui à un simple accueil des licenciés et à l'organisation des activités sportives. Comme le soulignent **Soufi et Ait Bihi (2022)** dans leur revue de littérature systématique, « gouverner une organisation sportive est un processus qui commence par l'analyse de l'organisation en interne, et l'analyse de l'environnement en comprenant les influences auxquelles elles sont soumises » (**Soufi &**

Ait Bihi, 2022,). Ils précisent que le terme de gouvernance, bien qu'il n'ait pas de définition unique, désigne le système par lequel les organisations sont dirigées et contrôlées, organisant la responsabilité entre les individus (**Soufi & Ait Bihi, 2022**).

Cette définition de la gouvernance ne prend toutefois son sens que rapportée à son contexte d'émergence historique. La gouvernance du sport en France résulte d'un long processus de transformation dont l'évolution permet d'éclairer les enjeux contemporains qui pèsent sur les clubs sportifs. Pour saisir cette trajectoire et ses effets sur la structuration des associations sportives locales, trois parties structureront notre analyse. Nous retracerons dans un premier temps le délitement progressif du modèle historique centralisé du sport français, jugé, « à bout de souffle » à la fin des années 2010. Nous analyserons ensuite l'émergence d'un modèle collégial impulsé par l'État à partir de 2017, en réponse aux dysfonctionnements du modèle précédent. Enfin nous étudierons la mise en œuvre concrète de la réforme de 2019 à travers la création de l'Agence nationale du sport (ANS) et de ses déclinaisons territoriales, en interrogeant le degré réel d'autonomie accordé aux acteurs sportifs.

1.1.1 Le délitement d'un modèle historique jugé « à bout de souffle » (Lefèvre, Bayeux 2018)

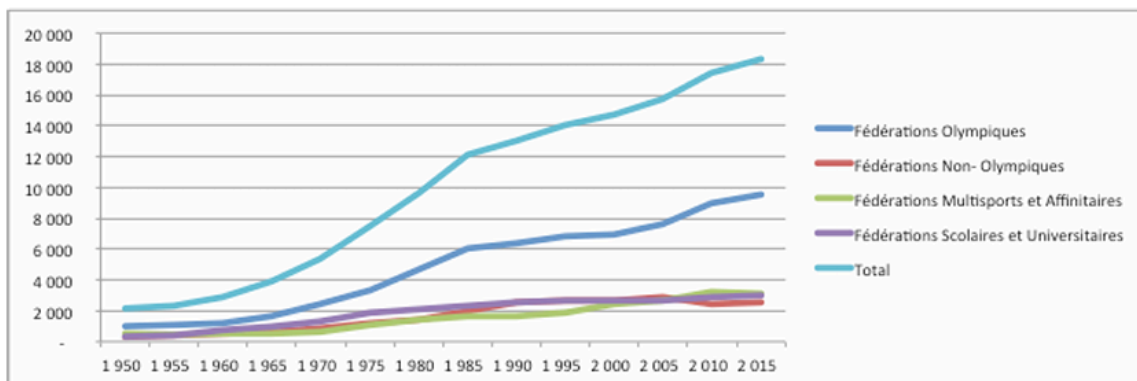
Ces enjeux de gouvernance du sport s'expliquent par l'effacement progressif d'un modèle sportif français historique, structuré depuis 1945 autour d'un État providence et d'un ministère des Sports (**Conseil d'État, 2019**). Le modèle d'organisation du sport en France repose sur le placement sous tutelle des fédérations sportives par l'Etat conforté par le gouvernement du Général de Gaulle. (1949-1959) Initialement forgé dans l'après-guerre autour de la pratique compétitive et l'éducation physique, ce modèle s'est consolidé dans les années 1960 suite à la « débâcle de la délégation française aux Jeux Olympiques de Rome en 1960 » (**Lefèvre, Bayeux 2018, p 19**) la délégation de service public confiée aux fédérations leur permet de disposer du soutien de l'Etat et tout particulièrement de l'encadrement par des cadres techniques sportifs² (CTS). Par la suite, la décentralisation des années 1980³, sous le régime socialiste de François Mitterrand, a octroyé plusieurs compétences aux collectivités

² Chargés de responsabilités diversifiées, liées, en particulier, au sport pour tous (progression de la pratique licenciée), au sport de haut niveau (détection des talents et perfectionnement de l'élite, sélection des équipes nationales), à la formation des cadres. Ils s'assurent de la bonne utilisation des crédits publics. Ils assurent auprès des fédérations sportives les missions de directeur technique national (DTN), de DTN adjoint (DTNA), d'entraîneur national (EN), de conseiller technique national (CTN) ou régional (CTR).

³ Les lois Defferre de 1982 ont marqué le premier acte de la décentralisation en France, transférant des compétences et des libertés aux communes, départements et régions.

territoriales. Pourtant, la compétence sport demeure sous l'autorité de l'État alors même que les collectivités territoriales sont les premiers financeurs publics du sport en France (~80% (13Mds€) des ressources) (**Lefèvre, Bayeux 2018**). Deux ans plus tard, la loi du 16 juillet 1984 (Avice) formalise le fait que l'organisation et la promotion du sport relèvent d'une mission d'intérêt général structurée autour d'un axe central entre l'État, les fédérations sportives et l'intégration pour la première fois des collectivités territoriales et des entreprises. En effet l'autorité étatique délègue certaines missions exclusives aux fédérations sportives comme la démocratisation des activités physiques et sportives ou l'organisation des compétitions. En échange, l'Etat garantit les ressources financières au travers des subventions. De leur côté les collectivités territoriales sont garantes des subventions aux clubs locaux et deviennent propriétaires du 80% du parc d'équipement sportif national (**Lopez, 2022**).

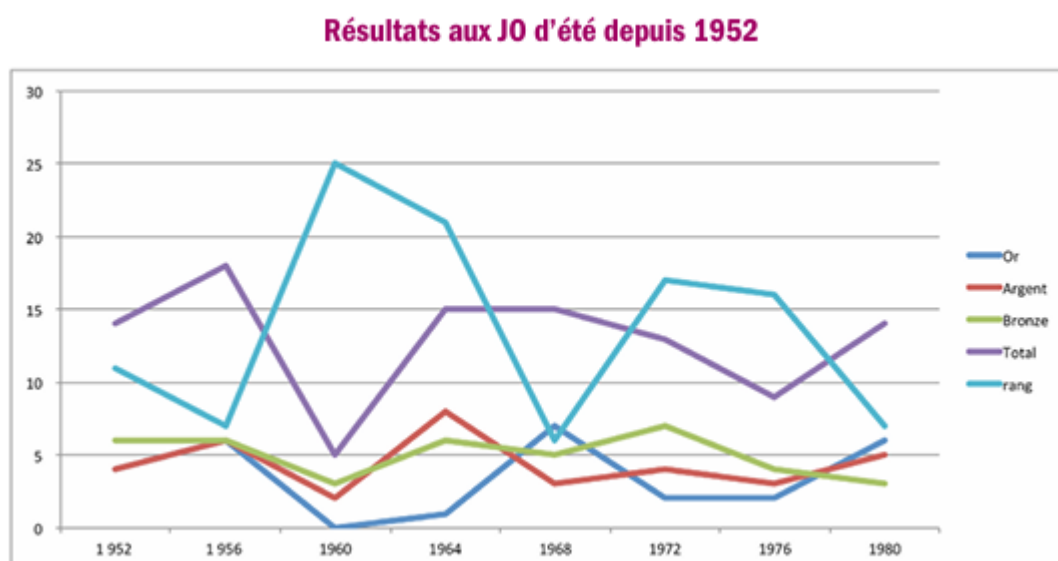
Ce modèle fut considéré comme efficace en ce qui concerne l'augmentation du nombre de licenciés (hausse des licences de 2,3 M en 1957 à 12,7 M en 1986 (surtout pour les fédérations olympiques)) et des performances olympiques. Toutefois, certaines limites croissantes au niveau de « l'efficacité » et de « l'efficience » sont apparues (**Lefèvre, Bayeux 2018**).



Patrick Bayeux – Laurence Lefèvre *Gouvernance du sport 2018, statistiques, INSEP-MEOS*

Parmi ces limites, on note la diversification et la complexification des flux financiers (multiplication des contractualisations, flux multiples des subventions), le manque d'adaptabilité face aux mutations sociétales (65% de pratiquants non licenciés en 2010, déclin chez les jeunes/femmes, émergence de pratiques numérique/libre et sport-santé). Les résultats dans les compétitions internationales stagnent (médaillles JO en baisse depuis 1952, paralympiques en recul malgré des efforts), tandis que le désengagement budgétaire étatique

(858 M€ en 2014 à 481 M€ en 2018) accentue les tensions avec les collectivités (13 Md€ investis annuellement).



Par ailleurs les réformes territoriales comme la loi MAPTAM⁴ (2014) ou encore la loi NOTRe⁵ (2015) (le sport comme compétence partagé) qui avaient pour objectifs la simplification du millefeuille territorial, la fusion des régions (27 > 18) et le renforcement des intercommunalités ont renforcé les constats selon lesquels le modèle était arrivé « à bout de souffle » (**Conseil d'état 2019, Lefèvre-Bayeux, 2018**).

Ce système aurait atteint ses limites face à la diversification des pratiques sportives et à la multiplication des acteurs. Dans son étude annuelle de 2019, le **Conseil d'État** dresse un diagnostic sévère de cette situation, pointant l'essoufflement du « modèle » traditionnel qui ne parvient plus à coordonner efficacement l'action publique. Le rapport met en évidence une superposition des compétences source d'illisibilité entre l'État, les collectivités territoriales et le mouvement sportif. Face à cette confusion organisationnelle, les rapporteurs du conseil d'état concluent qu'il serait nécessaire de clarifier les rôles des parties prenantes de l'organisation du sport, autrement dit « qui fait quoi ». Cela permettrait, par la même occasion, d'avoir une cohérence et une efficacité des politiques sportives, justifiant ainsi le basculement

⁴ La loi Maptam, promulguée le 27 janvier 2014, vise à moderniser l'action publique territoriale et à renforcer le rôle des métropoles en France.

⁵ La Loi NOTRe, promulguée le 7 août 2015, vise à redéfinir l'organisation territoriale de la République française. Elle confie de nouvelles compétences aux régions et modifie les attributions des collectivités territoriales

vers une nouvelle forme et modèle de l'organisation sportive française (**Conseil d'État, 2019**).

En 2013, le président du Comité national olympique et sportif (CNOSF), Denis Massegia avait, de son côté, amorcé les prémices d'une refonte d'un système qu'il juge ancien. « Le modèle sportif français [...] donne tout le pouvoir à l'état [...] le mouvement sportif n'a qu'un rôle d'exécutant [...] il n'y a pas beaucoup de marge de manœuvre car les actions doivent s'inscrire dans le cadre de la politique affichée par le ministère des sports » (**Denis Massegia, 2013**). Le président du CNOSF pointe la position centrale de l'État qui place le mouvement sportif sous la tutelle du ministère des sports. Cette situation est unique en Europe, car dans les autres pays, en Europe, il existe un partenariat entre l'Etat et le mouvement sportif (« le dispositif administratif et politique sur lequel repose le sport tricolore est unique en Europe »⁶).

1.1.2 L'avènement d'un nouveau modèle collégial de gouvernance du sport en France

Dès 2017, suite à l'élection du 8ème président de la Ve République française, Emmanuel Macron, le gouvernement impulse par l'intermédiaire de la ministre des sports Laura Flessel un comité de pilotage ayant pour objectif de réfléchir aux questions concernant la gouvernance du sport et la refonte du modèle précédemment décrit.

L'attribution des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 à la France, le 13 septembre 2017 à Lima, a agi comme un puissant levier politique pour accélérer cette réforme avec pour objectif de doubler les médailles et de créer un héritage durable en pratiques sportives (objectif : +3 millions de pratiquants) (**Lopez, 2022, p 295 -> Citation Laura Flessel**). Ce contexte a renforcé le consensus autour d'une gouvernance partagée, mobilisant l'État, le mouvement sportif et les collectivités et les entreprises (**Cour des Comptes 2022, p18**).

Ce comité est piloté par Laurence Lefèvre (Directrice des Sports au Ministère des sports) et Patrick Bayeux (Docteur en science de gestion, Consultant). Il donnera naissance quelques mois plus tard au rapport sur «la nouvelle organisation du sport en France [...] pour une vision du sport au-delà de 2024 » (**Lefèvre, Bayeux 2018**). Cette commande est adossée à deux

⁶ Interview de Denis Massegia par Alain Lapierre, 3 juillet 2013 - [L'intelligence économique dédiée au sport](#)

objectifs principaux : développer largement les pratiques sportives pour le plus grand nombre (1) et réussir les Jeux Olympiques et Paralympiques à Paris en 2024 (2). Ce rapport a pour objectif la création d'un nouveau modèle de gouvernance partagé à responsabilités réparties entre l'État, le mouvement sportif, les collectivités territoriales ainsi que les partenaires du monde économique. **(Lefèvre, Bayeux p10)**. En effet, parmi plusieurs scénarios envisagés, c'est le modèle de gouvernance/hiérarchie collégiale (l'État ne domine plus → partage État/Mouvement sportif/Collectivités/) qui est recommandé par le comité de pilotage **(Lefèvre, Bayeux 2018 p 16,17)**.

Sur les 57 recommandations du rapport, il convient de s'arrêter sur certaines d'entre elles qui seront adoptées et ce, pour comprendre les propos futurs. En premier lieu, l'adoption du terme le sport comme « bien commun » **(p 27, 28)** renforce la visée d'utilité sociale du sport au-delà de la simple performance marquant par définition un tournant par rapport au modèle d'après-guerre forgé sur des convictions compétitives et de massification des licences. Aussi, l'emprise étatique se recentre et laisse place à des contrôles « éthiques » **(p 29)** ou l'état, délaisse, renonce à la tutelle au profit d'une régulation et d'une gestion du haut niveau. Une autonomie accrue des fédérations au travers la possibilité du choix des présidents de fédérations par les clubs locaux et la limitation à 2 mandats consécutifs. Les fédérations sont donc concernées par des élections plus démocratiques, des budgets plus stables (contractualisation avec l'ANS (4 ans)) et moins de contraintes administratives **(Lefèvre, Bayeux 2018)**.

Ces évolutions étaient promises par le chef de l'Etat avant son élection. Son site de campagne précise ainsi le 2 mars 2017 : « *Nous donnerons davantage d'autonomie aux fédérations sportives et au comité national olympique (CNOSF), aux acteurs locaux en recentrant l'action de l'Etat sur des missions essentielles de coordination, de réglementation et d'évaluation éthique des compétitions (lutte anti-dopage, transparence sur les flux financiers dans le sport, etc.) Nous nous engageons à rendre le fonctionnement des fédérations plus efficace avec l'élection systématique des présidents de fédérations par les clubs, une plus grande autonomie donnée par l'Etat.* » (Plus d'autonomie aux fédérations sportives vis-à-vis de l'Etat | Promesse partiellement tenue d'Emmanuel Macron | Lui Président | Lui Président)

Parallèlement au rapport Lefèvre-Bayeux, la mission confiée à Claude Onesta (janvier 2018) sur la haute performance a diagnostiqué une organisation trop centralisée et inadaptée à la concurrence internationale. Elle préconisait une agence dédiée (« type Performance Paris

2024 »), avec un manager indépendant et une concentration sur l'élite, inspirée du modèle britannique post-2012.

Ces travaux, justifiés pour clarifier « qui fait quoi » avant la réforme de 2019 ont également abouti à la création de l'agence nationale du sport (ANS) (**Lopez, 2022**) (**Cour des Comptes, 2022**) (Le sport dans les gouvernements sous Emmanuel Macron : Quel bilan ? - Décideurs du Sport par Patrick Bayeux).

1.1.3 La réforme de 2019 et la création de l'ANS et des CRDS

La réforme de 2019 sur la gouvernance du sport remplace le Centre national pour le développement du sport (CNDS) par l'Agence nationale du sport (ANS) a pour finalité de corriger les dysfonctionnements du modèle français d'organisation du sport (modèle tutélaire centralisé, faible coordination avec acteurs locaux), en instaurant une gouvernance collégiale via un groupement d'intérêt public⁷ (GIP) partagé entre l'État, le mouvement sportif, les collectivités et le monde économique (**CHMJS⁸, 2021**) (**Cour des Comptes, 2022**). Craignant la disparition du Ministère des sports, l'Agence voit tout de même le jour le 1er Août 2019 et a pour objectif « de développer l'accès à la pratique sportive pour toutes et tous et de favoriser le sport de haut niveau et la haute performance sportive, en particulier dans les disciplines olympiques et paralympiques, dans le cadre de la stratégie définie par l'Etat dans une convention d'objectifs conclus entre l'agence et l'Etat (...) L'Agence nationale du sport veille à la cohérence entre les projets sportifs territoriaux et les projets sportifs des fédérations » (**Loi du 1er Août 2019, Art. I. 112-10**). Au sein du GIP, 4 collèges d'acteurs collectifs sont représentés : l'État avec 30% du droit de vote, le mouvement sportif avec 30% du droit de vote, les associations et collectivités territoriales avec 30% du droit de vote et les acteurs économiques et sociaux qui détiennent les 10% restants. (**Convention constitutive GIP « Agence nationale du Sport » Assemblée générale septembre 2020, Article 7, p 5**).

⁷ Groupement qui permet à des partenaires publics et privés de mettre en commun des moyens pour la mise en œuvre de missions d'intérêt général.

⁸ Comité d'histoire des ministères chargés de la jeunesse et des sports

Les ressources de l'ANS sont encore aujourd'hui exclusivement étatiques (Cour des Comptes, 2022). En 2022, on note deux types de ressources, les ressources globalisés à hauteur ~307M€⁹ et les ressources fléchées à hauteur ~154M€¹⁰ (**Cour des Comptes, p 43**).

En contrôlant l'origine des fonds, l'État conserve le pouvoir de décision stratégique bien que ce constat n'était pas souhaité à l'origine.

Tableau n° 1 : ressources de l'Agence nationale du sport 2017-2022

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<i>En M€</i>	CNDS	CNDS	ANS+DS pro forma	ANS	ANS	ANS
Ressources globalisées ANS	285,7	133,0	179,3	273,8	295,1	307,1
<i>Taxes affectées</i>	<i>285,1</i>	<i>128,1</i>	<i>140,6</i>	<i>140,6</i>	<i>158,9</i>	<i>173,3</i>
<i>Dotation P 219</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>38,2</i>	<i>128,5</i>	<i>129,3</i>	<i>127,2</i>
<i>Subvention pour charges de service public</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>3,6</i>	<i>6,1</i>	<i>6,1</i>
<i>Ressources propres</i>	<i>0,6</i>	<i>4,9</i>	<i>0,5</i>	<i>0,6</i>	<i>0,8</i>	<i>0,5</i>
<i>Mécénats et partenariats</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,5</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>
Programme 2019 DS	nd	nd	91,5	-	-	-
Ressources globalisées proforma	nd	nd	270,8	273,8	295,1	307,1
Ressources fléchées	285,7	68,1	11,8	16,8	117,4	154,0
<i>Financements État fléchés</i>	<i>0,0</i>	<i>68,1</i>	<i>11,8</i>	<i>15,7</i>	<i>116,3</i>	<i>151,0</i>
<i>Mécénat et partenariats fléchés</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>0,0</i>	<i>1,1</i>	<i>1,1</i>	<i>3,0</i>
Ressources totales	285,7	201,1	191,1	290,6	412,5	461,1
Total général	nd	nd	282,6	290,6	412,5	461,1

Pour les fédérations sportives, leurs relations à l'ANS remplissent les souhaits pour que soit renforcée leur autonomie. La réforme de 2019 a renforcé la place des fédérations dans la mise en œuvre des politiques sportives, notamment à travers les Projets Sportifs Fédéraux (PSF), qu'elles construisent et pilotent elles-mêmes à partir de leurs priorités propres. Cette évolution marque un gain d'autonomie, car les fédérations disposent désormais d'un rôle plus actif dans l'instruction des demandes et la répartition des subventions vers leurs structures affiliées (ligues, comités, clubs). Toutefois, cette autonomie demeure fortement encadrée : la note de service de l'ANS rappelle que les PSF doivent s'inscrire dans les orientations nationales, respecter les critères fixés par l'Agence, et se conformer aux obligations liées au contrat de

⁹ Taxes affectées (environ 173 M€ issus des prélèvements sur les jeux de la FDJ et de la taxe buffet sur les droits TV), dotations du ministère des Sports (environ 127 M€ pour le haut niveau et les fédérations), subventions pour charges de service public (environ 6 M€) et ressources propres (environ 0,5 M€).

¹⁰ Financements étatiques (environ 151 M€ via le Plan de relance, le Plan 5 000 équipements de proximité et le Pass'Sport) et partenariats/mécénat (environ 3 M€).

délégation et au contrat d'engagement républicain. Les fédérations exercent donc une autonomie relative dans laquelle l'ANS fixe le cadre général et les priorités à respecter (**Note de Service Projets sportif Fédéraux, 2025, ANS**).

Ce cadre est d'ailleurs fixé par l'État lui-même. En effet, une convention d'objectifs est conclue entre l'Etat et l'ANS dont la durée est comprise entre trois et cinq années civiles. « Elle détermine les actions de la politique publique du sport confiées à l'agence, fixe des objectifs et précise les moyens publics mis à sa disposition dans un cadre pluriannuel » (**Loi du 1er Août 2019, Art. L. 112-16**).

Encore aujourd'hui le PLF 2024 illustre parfaitement cette contrainte, les moyens financiers sont massivement orientés vers des objectifs nationaux ciblés (JOP, sport-santé¹¹, plan « Génération 2024 » pour les équipements¹², insertion), ne laissant que peu de marge de manœuvre. De plus, le refus de l'État de débloquent totalement les recettes des paris sportifs au profit de l'ANS démontre ce contrôle indirect (**Sénat, 2023**). Dans un contexte de crise économique, les acteurs sportifs doivent se battre pour exister à l'heure où il représente 2,7% du PIB français (BPCE) (chiffre contesté à la baisse).

Comme expliqué précédemment, le rapport Bayeux-Lefèvre recommandait d'institutionnaliser une gouvernance collaborative à l'échelle nationale comme territoriale. Concernant la déclinaison territoriale de l'ANS, il suggérait notamment d'instaurer une nouvelle organisation, les conférences régionales du sport (CRDS). Ces conférences devaient être présentes dans chaque région, en tant qu'espaces dédiés à la concertation et à l'expression de tous les acteurs sportifs (30% Etat, 30% Mouvements sportifs, 30% Associations/Collectivités territoriales, 10% Monde économique et sociales), avec pour vocation de formuler des propositions et avis aux financeurs sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un « projet sportif territorial » (PST). Malgré des débats sur leurs modalités, cette idée s'est concrétisée par le décret du 20 octobre 2020 qui officialise une CRDS par région. Composée de quatre collèges regroupant les acteurs clés de la gouvernance (État, mouvement sportif, collectivités, économie), avec le préfet de région comme délégué territorial, elle priorise l'élaboration d'un PST, un diagnostic partagé de l'offre et de la demande sportive régionale, assorti d'objectifs collectifs traduits en contrats pluriannuels d'orientation et de financement. L'ANS pilote cette

¹¹ Fait référence à la stratégie nationale sport santé 2019-2024

¹² Fait référence au label et au plan « 5000 équipements » (programme pour développer les infrastructures sportives de proximité en France)

démarche en définissant des thématiques prioritaires non limitatives (équipements, sport de haut niveau, sport pour tous) et en soutenant leur déploiement territorial. Les conférences des financeurs assurent ensuite la validation des projets au regard des réalités régionales et leur financement effectif. Toutefois les PST ne peuvent pas être déconnectés de la stratégie nationale, ils doivent impérativement rester cohérent avec les orientations fixées par la convention État-ANS. preuve de cette notion d'autonomie contrôlée (**Lopez, 2022, p. 317**). Pourtant la Cour des comptes fustige la gouvernance territoriale instaurée par la réforme en soulignant des retards massifs et un flou juridique persistant qui rendent le dispositif pratiquement inopérant trois ans après la loi. Malgré l'ambition d'une gouvernance partagée à responsabilités réparties grâce aux conférences régionales du sport (CRdS) et des financeurs (CdFS), les lenteurs dominent. Les PST ne sont attendus qu'en 2022, une seule CdFS est installée sur 17 régions, et aucun CPOF¹³ n'est signé, Covid et élections 2021 n'expliquent qu'en partie ces lenteurs (**Cour des Comptes 2022**).

Pour conclure, cette reconfiguration institutionnelle ne doit donc pas être interprétée comme un simple retrait de l'État au profit d'une autonomie totale du mouvement sportif. Elle soulève au contraire une interrogation centrale : le passage d'une tutelle étatique directe à une « gouvernance partagée » ne masque-t-il pas l'instauration d'un contrôle plus subtil, opérant par la contractualisation¹⁴ ? De plus, comme le relève la **Cour des comptes (2022)**, la mise en œuvre de cette réforme reste marquée par des « ambiguïtés » quant à la place réelle de l'État (**Cour des comptes, 2022**).

Toute cette reconfiguration de la gouvernance du sport ne reste pas sans effet sur les structures de terrain. Loin de constituer un simple retrait de l'État, la réforme de 2019 met en place un dispositif de gouvernement à distance, les pouvoirs publics et les fédérations redéfinissent indirectement les attendus organisationnels des clubs par l'intermédiaire de labels, de cahiers des charges et de critères de financement qui conditionnent l'accès aux ressources. Ce que Lascoumes et Le Galès (2004) qualifient de « gouvernement par les instruments » logique d'action publique qui agit moins par la contrainte directe que par l'orientation des conduites trouve dans la nouvelle gouvernance du sport une illustration particulièrement nette.

Il devient dès lors nécessaire de changer d'échelle, après avoir retracé les transformations du cadre global, il s'agit à présent d'examiner comment ces injonctions descendantes se traduisent

¹³ Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Financements

¹⁴ Fait d'organiser les relations entre deux acteurs à travers un contrat qui fixe des objectifs, des obligations et des moyens.

concrètement dans le fonctionnement quotidien des clubs sportifs, et quelles dynamiques de structuration elles produisent au niveau des associations locales.

1.2 Des dynamiques de structuration organisant « un nouveau » modèle de gestion associative

Dans ce mémoire, la structuration désigne le processus par lequel le club sportif se dote d'un fonctionnement plus formalisé (structuré), d'outils de gestion, de compétences et de procédures de pilotage, afin de répondre aux exigences de performance et de conformité portées par les instances fédérales, l'Etat, les collectivités territoriales et l'ANS. Elle ne se confond pas avec la gouvernance, qui renvoie au mode de décision et de contrôle, mais elle en constitue une traduction opérationnelle au niveau du club (**Callède, 1988**).

1.2.1 Définir la structuration et le « club structuré »

Les clubs sportifs ne sont pas des structures stables car ils évoluent en même temps que les transformations du sport et de la société. Dans *Le club sportif au quotidien*, Jean-Paul Callède explique que le club change dans un monde où ses relations avec l'environnement économique, social et politique sont elles-mêmes en transformation continue, ce qui oblige à le considérer comme une forme associative en adaptation permanente. En ce sens, le club sportif s'inscrit dans des logiques plus larges que la seule gestion de l'activité physique et sportive. Les problématiques des clubs ne peuvent être approfondies sans l'intégration d'une analyse de l'environnement extérieur qui constitue, selon Callède, une emprise croissante sur leur fonctionnement. Ces évolutions conduisent alors à une formalisation de structuration progressive du club sportif, où l'organisation, la professionnalisation et la montée en compétence des dirigeants deviennent des réponses aux attentes de plus en plus fortes pesant sur la structure (**Callède, 1988**). À ce titre, Callède suggère que le club sportif tend à fonctionner comme un prestataire de services attentif aux besoins, aux attentes et aux usages des pratiquants, ce qui rapproche les licenciés d'une logique d'usagers ou de consommateurs de services sportifs (**Callède, 1988**).

Cette évolution générale du club peut alors être précisée plus concrètement à travers la notion de structuration qui renvoie au passage vers des modes de fonctionnement plus formalisés.

Pour analyser l'environnement du club structuré, il convient d'en définir le terme et de se poser la question de son évolution. La transformation d'un club ne doit pas être perçue

uniquement comme une contrainte imposée de l'extérieur, mais aussi comme une étape logique dans la croissance d'une association. Dans le même sens, **Denis Bernardeau-Moreau** montre que le développement d'une organisation sportive s'accompagne souvent d'un passage progressif de l'amateurisme vers une forme de bureaucratisation, puis de professionnalisation des modes de fonctionnement. Cette évolution ne se limite pas à l'apparition de règles écrites ou à la répartition plus formelle des tâches, elle suppose aussi la mise en place de nouveaux mécanismes de gestion. Il s'agit par exemple de structurer les responsabilités, de formaliser les procédures de décision, de clarifier les circuits de communication, de mieux organiser le suivi budgétaire et de mettre en place des outils de pilotage permettant d'évaluer l'activité et d'anticiper les besoins futurs. Le club structuré est donc celui qui accepte de sortir d'une logique uniquement fondée sur l'engagement informel pour adopter une organisation plus lisible, plus stable et mieux coordonnée. Cette structuration deviendrait indispensable lorsque le nombre d'adhérents augmente, que les partenaires se multiplient et que les attentes de performance sportive, éducative, financière et sociale se renforcent (**Bernardeau-Moreau, 2004**).

1.2.2 Des injonctions croissantes à la structuration des clubs

La structuration des clubs ne relève pas seulement d'un choix interne ou d'une volonté propre des dirigeants. Elle s'inscrit dans un contexte où les clubs sont de plus en plus invités, et parfois contraints, à adapter leur fonctionnement à des attentes extérieures plus fortes (**Knop, Hoecke, Bosscher, 2004**). Ces attentes viennent de plusieurs acteurs. Dans un premier temps les fédérations, qui définissent des modèles de fonctionnement et des standards à respecter. Ensuite les pouvoirs publics, qui exigent davantage de lisibilité, de coopération et de capacité à rendre compte de l'usage des subventions perçues, des résultats produits au regard d'indicateurs définis a priori, et du respect des engagements souscrits dans le cadre du contrat d'engagement républicain à titre d'exemple. Les clubs documentent leurs actions et adoptent des outils de pilotage (tableaux de bord, bilans, rapports d'activité) qui n'étaient pas exigés il y a une vingtaine d'années.

Enfin l'environnement interne c'est à dire les licenciés, les familles, les bénévoles et les partenaires, qui attendent des clubs une organisation plus stable, plus claire et plus lisible. Dans ce cadre, se structurer ne signifie pas seulement « mieux s'organiser ». Cela revient à répondre à un ensemble d'injonctions qui poussent les clubs à formaliser leur projet, clarifier

leurs responsabilités/intentions, mieux répartir les tâches et renforcer leurs outils de gestion. Autrement dit, la structuration devient une condition pour continuer à exister, à être reconnu et à accéder à certaines ressources **(Lepetit, C., & Cloup, C, 2022)**.

Elle traduit ainsi une évolution du club associatif vers une organisation davantage pilotée, plus coordonnée et plus conforme aux exigences du système sportif actuel dans sa globalité **(Guide de la structuration du club de demain - District des Ardennes, 2020)**.

1.2.2.1 Les injonctions fédérales

Les fédérations demandent non seulement aux clubs d'être organisés mais aussi de construire un projet associatif en cohérence avec les orientations fédérales. Autrement dit, le club doit montrer qu'il sait formuler ses propres objectifs, mais aussi qu'il s'inscrit dans une stratégie plus large définie par la fédération. Cette logique apparaît clairement dans les dispositifs de Projet Sportif Fédéraux (PSF), où les clubs sont invités à présenter des actions conformes aux priorités fixées par la fédération et par l'Agence nationale du sport. Le projet associatif devient alors un outil de structuration, parce qu'il oblige le club à formaliser ses intentions, à définir ses priorités, à prévoir des actions et à expliquer comment il compte les mener. Il ne s'agit donc pas seulement d'un document de communication, mais d'un support de pilotage interne et d'alignement avec la politique fédérale **(FFEPGV - Projet Sportif Fédéral 2023 ; Demande de subvention appel à projets)**.

L'injonction se traduit aussi par la labellisation. Les fédérations mettent en place des dispositifs de labellisation ou de qualification, comme les Programmes Qualités ou les labels fédéraux. Ces outils ne sont pas seulement des formes de reconnaissance symbolique. Ils reposent sur des cahiers des charges précis. Concrètement, il y a des listes de critères à respecter, qui définissent ce qu'est censé être un « bon club » admissible à l'outil (cahier des charges) (label, programme qualité). C'est-à-dire un club avec un projet structuré, une organisation claire, des responsables identifiés, un suivi financier et tout autre critères jugés pertinents dans le cadre des démarches de labellisation. Dans le cas du programme étudié par Seippel, les exigences concernent à la fois l'activité sportive, l'organisation interne, l'expertise des encadrants et le travail autour des valeurs, de la sécurité et du cadre de vie **(Seipel, 2019)**.

Par exemple, la labellisation Génération 2024 illustre ces aspects en montrant qu'un label s'appuie sur un cahier des charges et sur des attendus précis, qui servent à orienter les pratiques des structures labellisées **(Cahier des Charges, Génération 2024)**. Autrement dit,

la labellisation ne se contente pas de constater qu'un club est déjà « bon », elle pousse les clubs à adopter un certain modèle de fonctionnement, défini au niveau fédéral et des structures déconcentrées.

De la même manière pour la Fédération Française de Badminton, la notion de « club structuré » se définit précisément à travers le **Projet Fédéral 2024-2028** dont le cahier des charges opérationnel est articulé autour de sept « Ambitions ». Concrètement, cette structuration impose d'abord une modernisation matérielle « L'Ambition Disciplines Associées » incite par exemple à une diversification de l'offre via le pickleball pour renforcer l'attractivité territoriale, une démarche induite par la fourniture de kits d'adaptation d'ici 2028. De même, l'Ambition Sportive exige une gestion structurée des publics, s'appuyant sur des diagnostics chiffrés pour, entre autres, combler les écarts de pratique féminine (**FFBaD, 2024**). Cependant, cette définition s'étend désormais au-delà de l'offre sportive pour englober des enjeux de citoyenneté. Le club performant est celui qui s'affirme comme un acteur de service public, validant sa structuration par son engagement éco-responsable (label « Eco BaD ») ou ses actions d'inclusion sociale. Être structuré signifie donc remplir cette double mission, assurer une offre sportive diversifiée et répondre aux enjeux sociétaux incité par l'instance fédérale au travers du projet fédéral (**FFBAD, 2024**).

L'intérêt de ces dispositifs est double. D'une part, ils ont pour objectif d'inciter les clubs à se structurer en favorisant notamment la clarification des rôles, la mise en place de référents, la préparation de la succession des bénévoles et la formalisation d'outils de gestion, d'action et de projets. D'autre part, ils permettent à la fédération de s'assurer que les structures locales offrent un niveau de service homogène, c'est-à-dire comparable d'un club à l'autre, que ce soit sur le plan sportif, éducatif, social ou réglementaire. Le label agit donc à la fois comme un cadre d'orientation de « gouvernance des conduites » et comme un outil de pilotage à distance. Il impose des critères qui ne sont pas neutres, car ils orientent la manière de gouverner le club, de définir les responsabilités et de penser la qualité associative (donner des sources ici). Ce mécanisme s'inscrit dans ce que **Pierre Lascoumes et Patrick Le Galès (2004)**, dans leur ouvrage *Gouverner par les instruments* ou ils expliquent que l'action publique contemporaine ne procède plus prioritairement par la contrainte directe, mais par la mise à disposition d'instruments comme des indicateurs, labels, dispositifs incitatifs qui orientent les conduites des acteurs en conditionnant l'accès aux ressources comme indiqué dans la première partie.. Ceci relève d'un « gouvernement des conduites » (**Dubuisson Quellier, 2016**) ou les pouvoirs publics agissent sur les comportements en structurant les

choix possibles plutôt qu'en imposant des décisions. Appliquée au monde associatif, Simon **Cottin-Marx (2019)** explique que les dispositifs contemporains de labellisation et de contractualisation produisent un mouvement de mise en conformité progressive des associations, transformant en profondeur leurs modes d'organisation, parfois au prix d'un délitement du projet associatif initial.

On peut ainsi faire l'hypothèse que ce sont précisément ces critères qui pèsent sur la dynamique de structuration. Le club qui souhaite obtenir ou conserver un label doit montrer qu'il répond toujours aux exigences fixées par les dispositifs. Cette contrainte modifie progressivement le fonctionnement des associations sportives car elle les pousse à dépasser une gestion improvisée pour aller vers une organisation plus stable et plus formalisée. Autrement dit, même si les dirigeants restent bénévoles, ils doivent adopter des pratiques de gestion (décrites précédemment) plus proches de celles d'une petite entreprise (PME). Dès lors, la labellisation ne doit pas être étudiée seulement comme un outil d'évaluation, mais comme un mécanisme de transformation des organisations sportives locales, dans la mesure où elle fixe des attendus précis et contribue à modeler les formes de structuration des clubs. Dans cette logique, le label devient un outil qui pousse les clubs à fonctionner selon des règles communes. Il incite les clubs à se rapprocher d'un modèle jugé exemplaire par la fédération, ce qui peut renforcer la coopération entre les structures (**Knop, Hoecke, Bosscher, 2004**).

Cette demande de structuration passe également par la professionnalisation des acteurs qui ne signifie pas nécessairement salarier tous les responsables du club. Dans les faits, elle renvoie surtout à une montée en compétences des dirigeants bénévoles, des entraîneurs et des encadrants, afin qu'ils soient capables de mieux organiser, piloter et développer la structure.

Dans ce registre la Fédération Française de roller et de skateboard montre que la professionnalisation d'un club commence par son encadrement, c'est-à-dire par la qualité des personnes qui animent l'activité au quotidien, des procédures de fonctionnement plus simples, une communication plus fluide et une meilleure planification. En clair, le club professionnalisé n'est pas forcément un club entièrement salarié, c'est avant tout un club où les acteurs disposent de compétences plus solides pour prendre des décisions, répartir les tâches et assurer la continuité du projet associatif et de la pérennisation de l'association (**FFRS, Stratégie de professionnalisation, 2021**).

Enfin pour terminer, un autre type d'injonction concerne la structuration du territoire. Le document de la conférence régionale du sport de Nouvelle-Aquitaine (2022-2027) montre que

l'objectif n'est pas seulement de faire exister des clubs plus solides individuellement, mais de les intégrer dans une logique de coordination territoriale plus large. Le Projet Sportif Territorial de Nouvelle-Aquitaine illustre bien cette dynamique il repose sur des commissions thématiques, des groupes de travail et des instances de concertation destinés à construire une action commune, partagée entre acteurs institutionnels, fédéraux et locaux. Dans cette logique, le club n'est plus pensé comme une structure isolée, il devient un maillon d'un réseau plus vaste, appelé à s'articuler avec les comités, les ligues, les collectivités et les autres partenaires du territoire. Cette évolution s'inscrit dans un contexte plus général où le sport est reconnu comme une compétence partagée et où les collectivités territoriales développent depuis plusieurs décennies des politiques publiques sportives. La structuration territoriale ne concerne pas seulement le fonctionnement interne des associations sportives, mais aussi leur capacité à prendre place dans une organisation collective du sport, fondée sur la coopération, la mutualisation des moyens et la cohérence des interventions **(Bayeux, 2025) (PST Nouvelle-Aquitaine 2022-2027)**.

1.2.2.2 Les injonctions des pouvoirs publics

Les injonctions à la structuration des clubs sportifs ne se limitent pas aux dispositifs fédéraux, elles concernent aussi les exigences de l'État, qui agit comme un acteur central dans la définition et l'orientation de la politique publique du sport. En premier lieu, l'État se positionne en stratège, conservant un pouvoir de direction et d'orientation fort malgré la gouvernance partagée instaurée par la création de l'ANS en 2019. Comme le souligne le Conseil d'État, l'État doit définir les priorités nationales en matière de sport de haut niveau, de haute performance et de développement des pratiques pour tous, garantissant ainsi les objectifs d'intérêt général énoncés à l'article **L. 100-1 du Code du sport**, tels que l'accès au sport pour tous et l'excellence sportive **(Conseil d'État, p. 13)**. Cette position stratégique se traduit par un pilotage des orientations globales, où l'État impose une vision transversale du sport comme levier pour d'autres politiques publiques. Comme la santé, la cohésion sociale, l'éducation obligeant les clubs à s'aligner sur des priorités nationales plutôt que sur des logiques purement locales, associatives et de performance sportive. Même si l'État n'est pas le premier financeur, il pèse lourdement sur les structures, les invitant implicitement à formaliser leur fonctionnement pour répondre à ces attentes stratégiques.

Parallèlement, l'État s'impose en évaluateur, instaurant une logique de contrats, d'indicateurs de performance et de bilans annuels qui contraint les structures à rendre compte de leurs

actions. Les contrats de développement fédéral (2021-2024), conclus avec 120 fédérations pour 40,2 millions en 2021, intègrent une part variable basée sur des indicateurs (70% selon les critères ANS, 30% fédéraux), évaluant annuellement les résultats avant une potentielle reconduction (**Cour des comptes, 2022**). Cette approche, héritée des conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) oblige les clubs **via leurs fédérations** à rendre des comptes sur l'emploi des fonds, avec des mécanismes de reversement en cas de non-exécution. Le Conseil d'État insiste sur la nécessité de cette évaluation pour sécuriser la gouvernance, recommandant des conventions d'objectifs précises entre État et ANS, et un pilotage politique annuel sous l'égide du Premier ministre (**Conseil d'État, 2019**). Les clubs, intégrés dans cette chaîne, doivent ainsi documenter leurs activités budgétaires, impacts territoriaux, réduction des inégalités adoptant des outils de pilotage (tableaux de bord, rapports) qui transforment leur fonctionnement interne. Cette injonction étatique au sein des fédérations s'explique par le caractère « hybride » de celle-ci. Bien que constituées sous forme d'associations type loi 1901¹⁵, elles se distinguent des clubs par le mandat que leur confie l'État. Les fédérations sportives sont chargées d'une mission de service public en ayant pour obligation de respecter le contrat d'engagement républicain. La fédération en contrepartie de monopole sur l'organisation des compétitions, la délivrance des titres officiels ou la sélection des équipes nationales, sont placées sur la subordination de l'État (**Bayle, 2010**).

Enfin, les collectivités territoriales et leurs groupements exercent des injonctions tout aussi structurantes en tant que premiers financeurs du sport local. Ceci pousse également les clubs à adopter une gestion de projets territorialisés et un modèle de cofinancement pluriel. Par « cofinancement pluriel », on entend ici la nécessité pour les clubs de mobiliser simultanément plusieurs sources de financement des subventions communales, aides départementales ou régionales, contributions privées (mécénat, sponsoring), cotisations et recettes propres afin de démontrer un projet viable et partagé. Cette logique s'incarne pleinement et là encore dans les contrats pluriannuels d'objectifs et de financement (CPOF), outils démocratisés par la réforme de la gouvernance sportive. Nés des conférences régionales du sport (CRdS) et de leurs conférences des financeurs (CdFS), ces CPOF engagent plusieurs acteurs (collectivités, clubs, fédérations, voire entreprises) sur 2 à 4 ans pour financer des actions d'intérêt général sportif, comme le développement des pratiques inclusives ou la mutualisation d'équipements. Concrètement, un club souhaitant rénover son gymnase ou

¹⁵ L'association loi 1901 est une structure à but non lucratif en France, régie par la loi du 1er juillet 1901

lancer un programme « sport santé » doit ainsi rédiger un dossier démontrant son alignement sur le projet sportif territorial (PST) local, avec des indicateurs précis (nombre de pratiquants, impact social, maintenance), sous peine d'être écarté des aides communales souvent vitales, représentant 70 à 80% des budgets associatifs. (Des contrats pluriannuels d'orientation pour sanctuariser le financement des projets sportifs territoriaux) (**PST Nouvelle-Aquitaine 2022-2027**).

1.2.2.3 Les injonctions internes à l'association

Les clubs sportifs font face à des injonctions internes fortes, venues directement de leurs propres membres. On parle des licenciés, familles, bénévoles, qui s'ajoutent aux exigences des fédérations ou de l'État pour imposer une organisation plus solide et professionnelle. Au cœur de cette dynamique, les licenciés agissent de plus en plus comme de vrais clients, ou consommateurs du sport. En effet on aperçoit une exigence d'horaires plus flexibles, des entraîneurs avec diplômes officiels et qualifiés, ainsi qu'une communication simple et rapide via applications mobiles ou emails personnalisés. Face à la concurrence rude des salles de gymnastique commerciales à bas prix, des vidéos fitness en ligne ou des pratiques autonomes, ils n'hésitent pas à partir rapidement si le club ne suit pas, avec un taux de départ atteignant 30 à 40% chez les jeunes (**Chambre régional des comptes, *L'accès des jeunes au sport*, 2024**). Cette évolution reflète un changement profond dans les attentes des pratiquants, passés d'une adhésion purement passionnée à une logique de service attendu. Aussi les familles, qui portent l'essentiel des inscriptions pour les enfants et adolescents (majorité des licences délivrées), renforcent encore cette pression. Elles veulent avant tout de la sécurité, des assurances complètes, de l'encadrement surveillé sur les terrains mais aussi de l'inclusion pour tous, comme des activités mixtes ou adaptées aux handicaps. Ainsi, le club devient un véritable allié pour l'éducation et le développement personnel des jeunes, au-delà du simple loisir sportif. Cela pèse lourdement sur les bénévoles, qui se font rares (moins 20% en 10 ans selon les enquêtes nationales (INJEP) sur les pratiques physiques et sportives) et consacrent beaucoup de temps (10 heures par semaine en moyenne) sans toujours disposer des outils adaptés à ces nouvelles exigences. Souvent issus d'un milieu stable, hommes de 45-60 ans, cadres supérieurs, ils demandent des formations prises en charge par le club ou des logiciels pour gérer plannings et les missions notamment. Leur engagement basé sur la passion se mélange ainsi à un travail plus professionnel pour faire face à la multiplication des règles administratives (**Bernardeau-Moreau, 2004**).

Toutes ces attentes des membres ont un impact direct sur la survie même des clubs. Dans les zones urbaines, où 68% des structures sont déjà saturées en capacité d'accueil, sans une gestion précise des comptes (comptabilité qui sépare bien les activités), une diversification des recettes (cotisations associées à partenariats privés) et un suivi régulier des départs (outils pour mesurer qui reste), le club risque la fermeture pure et simple, perdant pratiquants et place dans le quartier. Jean-Paul Callède voit là un changement obligatoire où les clubs doivent passer d'une logique basée sur l'amitié et la passion à une gestion moderne et organisée, pour s'adapter à la concurrence et rester ouverts à tous. En somme, ces injonctions venues du quotidien rendent la transformation des clubs non seulement nécessaire, mais urgente pour qu'ils continuent à jouer leur rôle dans la vie locale (**Callède, 1988**).

1.2.3 L'avènement d'une « performance organisationnelle » comme effet de la structuration

Cette transformation de la nature du club impose une nouvelle exigence, la recherche de la performance. Toutefois, dans le contexte associatif, ce concept **ne saurait se limiter** aux seules performances sportives. **Mathieu Winand et Thierry Zintz (2014)** soulignent que la performance doit être appréhendée de manière globale et multidimensionnelle. Il ne s'agit plus seulement d'être efficace sur le terrain, mais d'être efficace dans la gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Pour assurer leur pérennité face aux nouvelles attentes des parties prenantes, les clubs doivent ainsi intégrer des logiques d'évaluation et de pilotage stratégique et donc comme aussi exprimées par **Callède (1988)**, passant d'une gestion amateur à une véritable « performance organisationnelle ». Cette « performance des organisations [...] n'a pas toujours été le cas, historiquement, des organisations à but non lucratif » (**Winand, Zintz, 2014**).

La professionnalisation des clubs sportifs associatifs est l'effet principal de l'injonction à la structuration. Ces associations loi 1901, créées à l'origine sur le bénévolat adoptent peu à peu des méthodes modernes de gestion tout en conservant leur mission d'intérêt général et leur gouvernance démocratique. Ce processus répond aux attentes des fédérations, de l'État et des pratiquants eux-mêmes. La transformation des clubs passe aussi par la formation des bénévoles. Dans les associations sportives, les bénévoles occupent des fonctions variées, y compris des tâches administratives et d'organisation interne, ce qui souligne la nécessité de compétences élargies et d'un renouvellement des dirigeants pour assurer la continuité des

projets. Les dispositifs de formation et les diplômes professionnels comme le BPJEPS accompagnent cette professionnalisation. L'objectif principal est d'assurer la continuité des projets pluriannuels et ainsi assurer la **pérennisation de l'association (INJEP, 2023)**.

Au quotidien, la professionnalisation passe aussi par des outils numériques accessibles ou les clubs utilisent des logiciels gratuits, peu chers, ou fournis par les fédérations (POONA pour la FFBAD) pour gérer les licences en ligne, automatiser les plannings d'entraînements. Sur le plan financier, les clubs diversifient leurs recettes. Longtemps, 70 à 80% de leur budget venait des subventions communales. Aujourd'hui, ils cherchent ailleurs, en démarchant des commerces locaux pour du sponsoring. Ils incluent aussi du merchandising (écharpes, casquettes, tickets buvette) ou l'organisation d'événements annexes (loto, stages vacances). Ces revenus propres représentent maintenant un tiers du budget dans certains clubs modernes. Cette diversification économique offre une protection face aux ajustements budgétaires des collectivités locales. En effet, la part de financement public a reculé de près de quinze points en deux décennies, et la volatilité croissante des subventions communales aux associations sportives, particulièrement sensible en période de cycle électoral ou de contrainte sur les finances publiques territoriales, oblige les structures à développer des ressources propres pour maintenir leur activité **(Tchernonog, Prouteau, 2019)**.

Ce faisant, ces dynamiques tendent à homogénéiser leurs logiques organisationnelles. Ces transformations globales analysées par **Gautier Fontanel (2007)** montrent que les « modèles de métamorphoses » (MDM) « décrivent l'évolution des clubs sportifs par stades de développement successifs, du stade associatif initial à structure informelle et centralisée jusqu'au stade professionnel à activité diversifiée et structure décentralisée ». En d'autres termes, les clubs traversent des phases où leurs caractéristiques organisationnelles, financières et sportives évoluent progressivement. Au stade 1, le personnel administratif et les bénévoles sont peu nombreux. Au stade 2, on assiste à une professionnalisation partielle des dirigeants avec formalisation d'outils. Et dans les stades supérieurs des embauches régulières une diversification des revenus accrue. Les transformations s'opèrent lentement au fur et à mesure plutôt que par des révolutions brutales, adaptant les structures aux changements environnementaux et injonctions multiples précédemment décrites **(Fontanel, 2007)**.

Cette revue de littérature fait émerger un paradoxe central où les clubs sportifs continuent de revendiquer une identité fondée sur le bénévolat et l'autonomie associative tout en étant dans

un système où ils sont soumis à des injonctions diverses fédérales, étatiques, territoriales et internes qui les poussent à réorganiser leurs activités. Ce paradoxe pose plusieurs interrogations, comment ces injonctions multiples sont-elles perçues et traduites par les acteurs de terrain ? Produisent-elles effectivement la structuration qu'elles prétendent susciter, ou génèrent-elles des effets pervers comme la mise en conformité de façade ou le délitement du projet associatif ? Et comment ces dynamiques se déclinent-elles concrètement dans les différents territoires et au travers du cas du badminton ? C'est à ces interrogations que la problématique de cette recherche entendra répondre.

1.3 Problématique :

Dans le cadre de ce mémoire, dans la foulée des reconfigurations de la gouvernance nationale du sport et des dynamiques de structuration auxquelles les clubs sont soumis, une question centrale apparaît essentiel pour ce travail : *Comment les clubs sportifs français, et plus spécifiquement les clubs de badminton de Nouvelle-Aquitaine, font-ils face aux injonctions multiples à la structuration formulées par les fédérations, l'État, les collectivités territoriales et leurs propres adhérents, et comment ces injonctions, parfois divergentes, sont-elles perçues, traduites, négociées ou contournées par les acteurs de terrain ?* Cette interrogation principale se décline en plusieurs sous-questions, *comment les acteurs de terrain définissent-ils le « club structuré » par qui sont amenées les dynamiques de structuration observées sur le terrain ? Sur quelles ressources les clubs s'appuient-ils pour répondre à ces exigences et enfin quels bilans faire de l'ensemble de ces mouvements de structuration ?*

Notre hypothèse centrale peut alors être formulée ainsi, les clubs sportifs sont aujourd'hui pris en tenaille entre des injonctions à la structuration qui amènent une homogénéisation de ces derniers ou les mouvements de structuration sont comparables à un gouvernement des conduites (**Dubuisson, Quellier 2016**) ou les pouvoirs publics et les différents acteurs ne contraignent plus mais impulse une forme de gouvernement par les instruments (**Lascoumes, Galès, 2004**) (label, cahier des charges, guide...) Pour finir, l'objectif sera de formaliser des recommandations pour permettre aux différentes instances de co-construire les mouvements de structuration futures tout en ayant conscience des injonctions auxquelles les clubs peuvent être soumis.

1.4 Note Méthodologique :

Dans le cadre de mon étude, pour comprendre ce qui se passe sur la réalité du terrain, j'ai décidé d'adopter une méthode inductive. Selon **Glaser et Strauss (1967)**, il s'agit d'une approche où « la théorie émerge des données ». L'objectif est de partir d'observations empiriques concrètes (entretiens, observations, ressources scientifiques) pour construire progressivement des concepts, catégories et hypothèses générales, sans cadre théorique préétabli.

Dans le cadre de la thématique de mon mémoire, cette approche est essentielle et pertinente puisqu'elle permet tout d'abord de partir du terrain de faits très concrets. La revue de littérature m'a d'abord permis de mieux comprendre le sujet et d'acquérir des connaissances essentielles. Ces apports théoriques servent ensuite de base pour analyser et comparer les données recueillies sur le terrain. Le dialogue entre les observations de terrain et les travaux scientifiques existants est essentiel, car il permet d'éclairer les situations observées. Ce travail préalable facilite également la compréhension des dynamiques étudiées. La démarche adoptée consiste donc à partir des réalités du terrain, à recueillir et analyser des données afin de comprendre ces phénomènes, puis à en tirer des enseignements généraux et faire au final des propositions adaptées.

L'approche méthodologique **principale** (mais pas uniquement) retenue dans mon mémoire est une approche qualitative. Ce choix se justifie car mon objectif n'est pas de produire des statistiques ou de mesurer des quantités, mais de comprendre et d'analyser en profondeur comment les choses se passent réellement sur le terrain. L'approche qualitative est idéale pour analyser ce que pensent et ressentent les acteurs (dirigeants, bénévoles, salariés). Elle permet de dépasser les simples constats pour expliquer les comportements, les motivations et les difficultés vécues au quotidien. En écoutant les personnes interrogées, cette méthode permet de saisir toute la complexité et leur réalité, ce que des chiffres seuls ne pourraient pas montrer. Aussi j'ai choisi d'ajouter des données quantitatives afin de peaufiner les limites de la première partie de la grille d'entretien et d'aller encore plus loin.

Démarrons ce développement du dispositif méthodologique par les « données qualitatives ». La collecte des données qualitatives constitue le cœur de la méthode dans cette étude. Elle se concentre sur l'analyse interne/externe de la Ligue Nouvelle Aquitaine de badminton afin de

comprendre comment la ligue régionale pilote les clubs de la région par la structuration de ses clubs.

Les entretiens permettent d'identifier plusieurs choses. En premier lieu nous observerons si les définitions d'un « club structuré » sont les mêmes pour tout le monde ou si différents critères émergent. Ensuite nous comprendrons l'origine de la structuration et comment les injonctions internes et externes sont perçues par les différents acteurs interrogés. Il s'agira aussi de comprendre au travers de quelles ressources les clubs réagissent à ses mouvements de structuration. Enfin nous développerons une perception vers l'avenir en se projetant dans le futur pour observer la perception qu'ont les différents acteurs sur les clubs et le modèle de hiérarchie fédérale.

Pour mener à bien ces entretiens semi directif nous utiliserons une grille d'entretien qui servira de « guide » pour mener des entretiens structurés tout en conservant une certaine flexibilité (afin de rebondir sur d'éventuelles réflexions importantes) À travers un ensemble de thèmes prédéfinis, chacun accompagné de questions spécifiques, la grille d'entretien semi-directive permet d'orienter la discussion et garantit que tous les aspects et grandes thématiques soient abordés avec un recueil de données. Néanmoins elle n'est pas « stricte » elle peut évoluer en fonction de l'échange et c'est aussi pour cela que j'ai choisi cette méthode car elle est différente d'un entretien directif.

Par exemple, il n'est pas nécessaire de répéter une question si l'interlocuteur y a déjà répondu, et il est tout à fait envisageable de s'écarter de la trame initiale lorsqu'un sujet inattendu mais intéressant se présente.

L'objectif est de disposer d'une base solide pour structurer les entretiens, tout en laissant la place à l'adaptation et à l'approfondissement des réponses. C'est pourquoi j'ai opté pour un guide commun à l'ensemble des personnes interrogées. Cette approche permettra de comparer et de croiser les résultats de manière cohérente, en recueillant des données riches et variées auprès de tous les acteurs concernés.

1.4.1 Présentation des acteurs concernées :

- Yannick MEUNIER (Directeur de la ligue nouvelle aquitaine de badminton)
- Cécile LAFOREST (Présidente de la ligue nouvelle aquitaine de badminton)

- Julien SAUTOUR (Agent de développement sur le secteur est à la ligue nouvelle aquitaine de badminton)
- Benjamin MOGUEROU (Agent de structuration sur le secteur ouest à la ligue nouvelle aquitaine de badminton)
- Sébastien GOIJAT (Salarié au comité badminton de Haute-Vienne)
- Aurélien HUDEBINE (Salarié au comité badminton de Vienne)
- Romain GACHET (Responsable administratif et financier au comité de badminton en Gironde)
- Gaël DOLHAIN (Président de l'ASPTT Agen)
- Christelle ARAMENDY (Présidente du Badminton Club de Bayonne)
- Cyril DULAU (Président de la section badminton du club omnisport US Dacquoise)
- Eloi FRESSINAUD (Ancien Dirigeant de l'AS BAD Limoges)
- Vincent LEGRAS (Directeur Technique National Adjoint Responsable développement territorial, FFBAD)
- Nicolas GALTIER (Conseiller Technique National Secteur « Développement territorial », FFBAD)
- Thomas CHAMPION (Salarié de la Ligue AURA de badminton)

1.4.2 Pourquoi le choix de ces acteurs ?

Tout d'abord, étant alternant à la ligue nouvelle-aquitaine de badminton, il me semblait judicieux et logique de partir pour développer la problématique sur l'exemple du badminton néo-aquitain. L'idée n'est pas de faire de tentative d'ingérence mais plutôt de faciliter les démarches avec des personnes que je connais personnellement et qui aideront particulièrement au bon déroulé des démarches. Il sera nécessaire de mon côté de rester neutre, l'objectif est d'écouter l'ensemble des interlocuteurs sans donner mon propre avis, il est essentiel de le rappeler.

Pour revenir aux acteurs, j'ai choisi d'interroger 5 interlocuteurs de la ligue nouvelle aquitaine de badminton. Pour le premier il s'agit de Yannick Meunier, directeur de la ligue et donc chef de la partie opérationnelle, son rôle est de traduire les objectifs politiques des administrateurs. Ce choix paraissait essentiel puisqu'il est le directeur de la structure avec une certaine ancienneté qui peut amener à des réponses relativement intéressantes. Pour continuer avec les salariés j'ai choisi de m'axer sur des salariés issues du pôle développement, un pôle qui a comme principal missions le développement et la structuration des clubs. Tout d'abord

Benjamin Moguerou arrivé il y a moins d'1 an à la Ligue Nouvelle Aquitaine de badminton il s'occupe de la structuration des clubs sur le secteur ouest de la Nouvelle-Aquitaine. Son jeune âge et le territoire sur lequel il est le référent pourrait contraster avec les réponses de Julien Sautour, le deuxième salarié que j'ai choisi sur le pôle développement. L'objectif avec ce choix est de couvrir l'ensemble du territoire aquitain. En effet, Julien Sautour est le responsable de la partie Est sur le développement et la structuration des clubs. Ensuite pour changer de la vision opérationnelle vécue par les salariés j'ai choisi d'interroger Cécile Laforest, présidente de la Ligue Nouvelle Aquitaine de badminton depuis 1 an. Elle apportera une vision plus politique du sujet. Ces 5 personnes représentent donc l'échelle régionale de la Ligue Nouvelle Aquitaine de badminton mais l'objectif était aussi d'aller voir la diversité d'acteurs sur les territoires.

En ce sens, j'ai choisi d'interroger trois salariés de comités départementaux. Pour le premier acteur j'ai choisi **Romain GACHET** qui est responsable administratif et financier au comité de badminton en Gironde. Étant le comité le plus développé avec 4 salariés il me semblait pertinent d'échanger avec l'un de ses représentants. Pour les deux autres acteurs, le choix s'est porté sur les salariés des comités de Haute-Vienne et de Vienne (Sébastien Goujat/Aurélien Hudebine). L'idée est de se rapprocher géographiquement du deuxième siège de la ligue et du secteur est du territoire (Limoges/Poitiers) Aussi il est important de noter que l'ensemble des comités départementaux de badminton ne sont pas employeurs. **Pour faciliter les échanges j'ai choisi les trois comités sur lesquels au moins un professionnel existe.** (excepté le comité de Charente-Maritime)

Ensuite mon choix s'est porté sur 4 dirigeants de clubs à travers tout le territoire néo-aquitain. Premièrement **Eloi FRESSINAUD**, ancien dirigeant du club de l'AS BAD. L'objectif était d'entretenir un club qui a déjà subi des mécanismes de professionnalisation en passant par le salariat qui sont parmi (hypothèses) les conséquences de l'injonction à la structuration. C'est le cas du club de Limoges et c'est pour cette raison que mon choix s'est porté dessus. Ensuite **Christelle ARAMENDY** présidente du badminton club de Bayonne dans les Pyrénées Atlantiques, un territoire où les enjeux de la structuration des clubs de badminton passent en second dans les priorités politiques sportives devancés par d'autres sports tel que le rugby ou le basket. Ce choix se justifie au regard de l'hypothèse selon laquelle la structuration des clubs est fortement impactée par son environnement extérieur (**Callède, 1988**) ce qui me paraît être le cas du badminton club de Bayonne. Pour continuer, nous interrogerons **Cyril DULAU**

président de la section badminton du club omnisport l'us dacquoise. Ici, l'idée était de comprendre la perception au sens large que peut avoir un dirigeant de section badminton ancré dans un club omnisport. Enfin nous interrogerons **Gaël DOLHAIN**, président de l'ASPTT Agen.

L'entièreté de ses acteurs représentera donc l'échantillon du badminton néo-aquitain, pour poursuivre j'ai décidé d'interroger deux acteurs de la **Fédération Française de Badminton**. Le premier se nomme **Nicolas GALTIER**, il est conseiller technique national secteur « Développement Territorial » et est placé par l'état au sein de la FFBAD. Le second **Vincent LEGRAS**, Directeur Technique National Adjoint Responsable « Développement territorial ». Leurs expertise sur la structuration des clubs et la manière dont la fédération incite ces derniers à se structurer mon convaincu de la pertinence de les interroger. Aussi la vision fédérale nationale sera intéressante à comparer avec les visions plus locales et territoriales.

Pour finir j'ai décidé d'interroger **Thomas CHAMPION** salarié de la Ligue Nouvelle Aquitaine d'Auvergne Rhône Alpes et spécialiste des questions sur la structuration des clubs et les injonctions auxquelles ces derniers font face.

Je précise que puisque les personnes interrogées travaillent, occupent des postes variés, il sera parfois nécessaire d'adapter les questions en conséquence. Certaines seront donc modifiées ou formulées différemment pour s'aligner précisément sur le profil de chaque interlocuteur tout en restant focalisé et fidèle sur les aspects pertinents de l'étude. Même si l'idée globale est de rester sur les mêmes questions pour l'ensemble des interrogés.

Bien que non exhaustive et sujette à évolution, cette liste constitue le socle de travail sur lequel s'appuient la rédaction de mon mémoire et la conduite de mes entretiens.

1.4.3 La grille d'entretien semi-directive

Introduction

Cette première partie sert à deux choses. D'abord, c'est pour « briser la glace » et mettre la personne à l'aise avant d'attaquer les sujets difficiles. Ensuite, c'est essentiel pour l'analyse de savoir qui parle. En connaissant le parcours il est plus facile de comprendre ensuite leur réponses à tel ou tel questions. C'est une partie introductive.

Questions	Relances/Recherches
Pour commencer, pourriez-vous s'il vous plaît vous présenter en nous donnant votre Nom, votre Prénom et votre Fonction actuelle au sein de votre structure ?	x
Pourriez-vous nous parler brièvement de votre parcours d'études et professionnel ?	x
Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction spécifique au sein du club/de l'instance ?	Avez-vous constaté certaines évolutions ?

Partie 1 : Définition de la structuration

Cette première partie constitue le cœur de ce mémoire. Pour comprendre et analyser de manière pertinente les réponses obtenues je crois qu'il est nécessaire de comprendre comme l'individu (entretenu) qualifie il la « structuration ». Cette partie est donc celle qui posera les bases pour la suite de l'entretien pour comprendre aussi les différences de point de vue quant à sa définition.

Questions	Relances/Recherches
Qu'est-ce que pour vous, concrètement un club structuré aujourd'hui ?	x
Si vous deviez citer 3 critères indispensables qui caractérisent un club dit structuré, lesquels choisiriez-vous ?	x

Au quotidien, dans votre action, qu'est-ce que faire de la structuration signifie ?	Est-ce que c'est une question de ressources humaines, de gestion administrative (remplir des dossiers), ou d'organisation du projet ?
Est-ce que les clubs structurés sont forcément des « gros clubs » ?	x
Pour vous, quels sont les objectifs premiers de la structuration ?	Performance sportive ? Utilité sociale ? Pérennisation de l'asso ? Financement ? <i>(ne pas donner ces détails en plus ce sont des idées potentiels)</i>
Est-ce que le modèle du « club structuré » est le même pour tout le monde, ou doit-il y avoir une définition différente ?	Concrètement, est-ce qu'un « petit club » (peu de licenciés) peut être structuré ?
Est-ce qu'un club qui fonctionne uniquement avec des bénévoles peut être qualifié de structuré ?	x

Partie 2 L'origine de la structuration

Cette seconde partie est nécessaire pour comprendre selon les acteurs, la naissance et l'origine de ces mouvements de structuration. Elle est intéressante pour comparer le regard des différents acteurs en ce qui concerne une potentielle injonction à la structuration qui se trouve être ma théorie principale.

Questions	Relances/Recherches
D'où vient, selon vous, cette impulsion pour la structuration des clubs ?	Qu'en pensez-vous ?

Cette structuration, émane-t-elle d' une volonté interne (une croyance forte, une volonté, une conviction) ou d'une demande externe (obligation) ?	x
Comment percevez-vous l'évolution des attentes de la Fédération et de la Ligue concernant l'organisation des clubs ces dernières années ? De quelle manière percevez-vous l'influence de l'État et de l'ANS dans la manière dont un club doit se structurer aujourd'hui ?	Ici on parle du bloc du mouvement sportif, le cadre fédéral. ➤ Labels fédéraux ? ➤ Contractualisation ? ➤ Cahier des charges ? Ici je veux parler du bloc étatique. ➤ Cahier des charges ANS ? ➤ Critères de subventions particulier ?
Les attentes des collectivités territoriales ont-elles également évolué ? Comment le percevez-vous ?	Bloc CT/Acteurs Locaux ➤ Attribution de créneaux ? ➤ Critères de financement ?

Selon-vous est ce que les clubs sont de plus en plus structurés en comparaison des clubs d'il y'a 10-15 ans ? Si oui Pourquoi ?	Qu'est-ce qu'on demande aux clubs aujourd'hui que l'on ne demandait pas à l'époque ? (c'est ça que je veux trouver)
Avez-vous le sentiment que les clubs sont poussés vers un modèle d'organisation précis (imposé) pour pouvoir se développer ?	Est-ce que les outils comme les labels ou les critères de subvention font partie de ce modèle ?
Avez-vous l'impression que le « modèle » de structuration attendu est le même pour tout le monde ?	x

Partie 3 : Ressources, et conduites de changement induits

La troisième partie vient évaluer les ressources et les conduites de changements induits des mouvements de structuration évalués dans la partie 2. Ici l'objectif est de comprendre quelles sont les ressources des clubs, aussi s'ils sont en adéquation totale avec les objectifs de structuration et de lier cela avec les changements auxquels ils

doivent faire face.

Questions	Relances/Recherches
Selon vous, sur quelles ressources (financières, humaines, matérielles) repose principalement ce mouvement de structuration ?	x
Pensez-vous que certaines de ses ressources sont stables, fragiles ou incertaines ?	x
Estimez-vous que les ressources sont en adéquation avec les objectifs de structuration ?	x
Ou selon vous se situerait les principaux blocages ? Comment percevez-vous la montée en compétence pour parvenir à cette structuration ?	x

Partie 4 Freins, projections vers l'avenir, et bilan

Enfin dans cette dernière partie, j'ai voulu faire un bilan de ses mouvements de structuration intimement liés à certaines problématiques. En effet, il s'agira de comprendre le regard des différents acteurs dans l'évolution et les obstacles amenés par ces dynamiques de structuration. La fin de cette partie est consacrée à une prospection sur l'avenir qui sera intéressante de comparer afin de voir si les différentes instances/acteurs sont sur la même longueur d'onde.

Questions	Relances/Recherche
Selon vous, quels sont les plus gros obstacles qui empêchent aujourd'hui les clubs d'aller plus loin dans leur structuration ?	x
Qu'est-ce que ses mouvements de structuration ont apporté de positif et de plus difficile ?	x
Que pensez-vous de ces évolutions ?	x
Si on se projette en 2035, à quoi ressemblera le club structuré type dans 10 ans ? Sera-t-il très différent de celui d'aujourd'hui ?	x
Qu'est ce qui pourrait apparaître, émerger ?	x
Pour finir, comment voyez-vous dans 10 ans les relations entre les différentes instances pour organiser ou accompagner cette structuration ? (club>comités>ligues>fédération)	Est-ce qu'un changement de modèle serait bénéfique ?

1.4.4 Méthodes d'analyses des données qualitative

L'analyse des résultats s'appuiera sur une approche qualitative, cohérente avec la méthode retenue pour ce mémoire. Les entretiens semi-directifs feront l'objet d'une analyse thématique, permettant d'identifier, de regrouper et de classer les propos recueillis autour de grands axes structurants. Cette analyse thématique visera à faire émerger les points de convergence et de divergence dans les discours des différents acteurs interrogés. Par ailleurs, les résultats issus des entretiens seront systématiquement mis en perspective avec les données recueillies lors des observations de terrain ainsi qu'avec les apports de la revue de littérature réalisée en amont. Ce croisement permettra de mieux comprendre les logiques d'action autour de la structuration des clubs et de l'injonction auxquelles ils font face. Cette analyse des

données permettra aussi de dégager les obstacles et les leviers identifiés sur le terrain, qu'il s'agisse de ressources financières, humaines ou de définition concrète du « club structuré ».

1.4.5 Analyse des données qualitatives :

Cette analyse qualitative a pour but de comprendre comment les questions de structuration sont vécues par les différents acteurs, ceux qui la subissent et ceux qui la mettent en œuvre.

En croisant les témoignages de ces différents acteurs, cette étude cherche à identifier les points d'accord, mais aussi les contradictions entre les attentes théoriques et la réalité pratique (manque de temps, complexité administrative...). Cela permettra finalement d'évaluer si les outils actuels sont vraiment adaptés et de proposer des pistes concrètes pour améliorer le pilotage général de la structuration.

Exemple de l'analyse des données qualitatives :

<i>Partie</i>	<i>Question</i>	<i>Point de convergence/divergence</i>
Partie 2 : L'origine de la structuration	D'où vient, selon vous, cette impulsion pour la structuration des clubs ?	M. Meunier/Sautour : « Les mouvements de structuration sont pour la plupart du temps insufflés par les instances déconcentrés de la fédération. » Mme Aramendy/M Dolhain : « Ces impulsions viennent dans notre d'une volonté interne de la part des dirigeants du clubs »

Ce tableau est présenté uniquement à titre d'exemple pour illustrer la méthode d'analyse. Les propos cités ici sont fictifs et ne reflètent pas forcément la réalité du terrain. L'objectif est simplement de montrer comment on compare les réponses.

Résultats → Certains représentants de la Ligue Nouvelle Aquitaine de Badminton estime que les mouvements de structurations émanent pour la plupart du temps d'injonction externe notamment par le biais des instances déconcentrés de la fédération.

Interprétation → Certains dirigeants de clubs mentionnent le fait que la structuration émane d'une volonté interne propre aux dirigeants.

Conclusion → Divergence d'opinion sur la question.

1.4.6 Observations :

Pour compléter le dispositif méthodologique qualitatif, des observations de terrain seront réalisées. Ces observations seront principalement portées sur les interactions et les dynamiques de groupe entre différents profils d'acteurs. Les principales personnes observées sont donc les représentants de la ligue nouvelle aquitaine de badminton à la fois les salariés mais aussi les administrateurs.

Exemple : J'ai participé à une réunion avec certains dirigeants de club qui ne comprenait pas le rôle de la ligue.

1.4.7 Croisement des données qualitatives avec la revue de littérature :

Enfin, la dernière phase de mon analyse des données consistera à croiser les résultats de l'approche qualitative avec les enseignements tirés de la revue de littérature que j'ai réalisée au préalable.

Ce processus permettra de confronter les réponses aux diverses questions des acteurs interrogés avec les textes et recherches sur les thématiques. De la même manière qu'entre les différents acteurs l'objectif sera de trouver les points de convergence ou de divergence, de manière totalement neutre et impartiale.

Les différents écarts ou points de convergence nous seront aussi tout à fait utiles en vue de faire des recommandations.

1.4.8 Données quantitatives :

Bien que la démarche inductive soit la méthode principale de ce mémoire, j'ai choisi d'ajouter des données quantitatives. La démarche fut la suivante, à chaque fin d'entretien j'ai présenté

10 critères qui me paraissaient pertinent pour qualifier un club de « structuré ». Bien que ce choix soit subjectif il fut construit premièrement autour de ma revue de littérature et deuxièmement de mes expériences dans le milieu associatif et public. Ce choix méthodologique peut être critiquable mais le fait que la majorité des acteurs interrogés est souvent penché pour dire que les critères choisis étaient « bon », « correct » et s’inscrivant dans « la réalité » me laisse penser que ses critères ne sont pas « hors sol » et plutôt bien définis.

Les 14 entretenues ont donc noté chaque critère sur 7 points, l’objectif est d’observer les consensus autour de certains critères voire les clivages sur d’autres et enfin comprendre pourquoi certains ont été rejetés. Cette démarche s’inscrit en relation avec la première partie sur la définition d’un club structuré et permettra de mieux appréhender la question essentiel de la définition d’un club « structuré ».

Tableau des 10 critères pour un qualifié un club de « structuré » présenté aux 14 interrogés

Critères	Notation
L’élaboration d’un projet associatif	Note /7
La professionnalisation/Le salariat	Note /7
La diversité des ressources financières (modèle économique)	Note /7
Digitalisation (outils numérique) (rapidité des procédures (exemple : prise de licences)	Note /7
Nombre de licenciés	Note /7

Budget de la structure	Note /7
Division du travail politique/opérationnelle bien défini (élu # salarié)	Note /7
Nombre de bénévoles	Note /7
Nombre de formés (diplômés, et autres...)	Note /7
Diversification de la pratique (sport compétitif, sport loisir, sport santé, sport handicap....)	Note /7

2. Cadre d'analyse des dynamiques de structurations des clubs associatifs

Après avoir formalisé notre objet d'étude et formalisé notre problématique dans la première partie, cette seconde partie est consacrée à l'analyse des résultats issus de nos quatorze entretiens semi-directifs. L'objectif sera de faire dialoguer systématiquement les données de terrain avec les cadres théoriques issues de la revue de littérature mais pas seulement. L'analyse se déroulera autour de quatre parties distinctes, une première partie pour définir qu'est-ce qu'un club structuré (2.1) une seconde partie sur les origines de la structuration qu'elles soient interne ou bien externe, ensuite nous poursuivrons avec les ressources à dispositions des clubs pour engager la structuration puis nous finirons par une dernière partie autour d'un bilan sur ses dynamiques de structuration et des projections vers l'avenir. Cette deuxième partie du mémoire engagera aussi des recommandations aux regards des résultats obtenus.

2.1 Qu'est-ce qu'un club « structuré » ? entre consensus et fracture

Avant d'analyser les dynamiques d'injonction ou les ressources mobilisées, il fallait s'assurer que tous les acteurs parlaient du même objet. La précaution s'est avérée plus que justifiée car bien qu'un socle commun se dégage clairement, des divergences persistent sur la manière et les critères consistant à définir un club « structuré ».

2.1.1 Les données quantitatives, hiérarchisation des 10 critères de structuration présentés

Le tableau ci-dessous récapitule les scores moyens, les minimales et maximales attribuées par les 14 interlocuteurs aux dix critères de structuration présentés à la suite de l'entretien semi directif (échelle de 1 à 7). L'enjeu était d'apprécier d'une autre manière les convergences et de repérer les clivages que l'analyse qualitative avait identifiés. Aussi le rôle de l'enquête quantitative était de connaître les critères les plus pertinents pour définir un club de « structuré ».

Tableau 1 : Résultats de la hiérarchisation des critères de structuration :

Critère	Moyenne /7	Min/Max	Max
Projet associatif	6,2	4	7
Répartition des rôles élu/salarié	6,2	4	7
Diversification des ressources économiques	5,5	4	7

Critère	Moyenne /7	Min/Max	Max
Nombre de bénévoles actifs	5,4	3	7
Formes / diplômes	5,4	3	7
Professionnalisation / Salariat	4,7	2	7
Diversification de la pratique	4,5	2	6
Digitalisation	4,1	2	7
Budget	3,5	1	6
Nombre de licenciés	3,4	1	6

Nous pouvons constater que deux critères se démarquent : le projet associatif et la répartition des rôles élu/salarié qui obtiennent tous les deux la plus haute note de ces notations, 6,2/7. Par

la suite dans le milieu de tableau de ce classement on retrouve la diversification des ressources économiques (5,5/7), le nombre de bénévoles actifs (5,4/7) et le nombre de formés ou diplômés (5,4/7). Dans la deuxième partie de ce classement on constate que la professionnalisation/salariat obtient la note de 4,7/7 suivi par le critère sur la diversification de la pratique (4,5/7) et la digitalisation, l'usage des outils numériques (4,1/7). Enfin en dernière partie de tableau nous retrouvons le budget (3,5/7) et le nombre de licenciés (3,4/7). L'écart entre les deux extrémité de ce classement est de 2,8 point (6,2 (projet associatif ex aequo avec la répartition des rôles élu/salarié) et 3,4 (nombre de licenciés) en écart qui témoigne de critères plus important pour juger de l'appréciation d'un club structuré que d'autre et qui explique aussi que l'ensemble de ces 10 critères ont été tous à leur manière plus ou moins plébiscité. Par ailleurs, les notations minimum en comparaison des notes maximum reflètent quelque chose d'assez marquant les 14 entretenues ne sont pas d'accord en ce qui concerne tous les critères. Les écarts très importants entre la note minimale et la note maximale en témoignent bien qu'elles ne soient le fruit pour la grande majorité d'une ou deux personnes au maximum. Ces éléments offrent un constat assez intéressant ou comme nous aurions pu émettre l'hypothèse, les différents intéressés n'ont tout simplement pas tous les mêmes critères pour justifier qu'un club est structuré. En guise de première sous partie les résultats quantitatifs nous offrent une première vision sur les consensus et fracture observés entre les différents acteurs en ce qui concerne la question de la définition de la structuration des clubs qui conviendra d'alimenter avec l'entièreté des résultats quantitatifs.

2.1.2 Le projet associatif un critère rassembleur et plébiscité

La quasi-totalité des interlocuteurs place le projet associatif formalisé en tête de la hiérarchie des critères, sans que la question le suggère explicitement. En effet, ce critère a primé aussi bien pour un directeur technique national que pour le président d'un club communal. L'un des salariés de la LNAQB explique ce besoin de sortir d'un raisonnement de gestion au jour le jour. « *Un club structuré, ça va être un club déjà qui a un projet associatif... qui s'est posé pour réfléchir sur ce qu'il veut faire. C'est surtout un club qui est très au clair sur l'organisation interne et qui ne repose pas que sur un ou une présidente qui est tout au quotidien* » Son raisonnement est rejoint par l'un des entretenues qui articule le même constat autour de la cohérence entre l'ambition et les moyens qui permettent de parvenir à la réalisation de ce projet, « *Un club structuré, c'est un club qui a défini son objet, qui a défini son projet et qui s'organise pour mener à bien son projet Ça veut dire qu'il a défini son offre envers ses adhérents et qu'il y répond* » Aussi, un salarié de structure régional, estime que « *le*

premier marqueur, c'est [...] si il y a un projet de club » car « *ça donne une marche à suivre, une direction à suivre, derrière ce projet de club quand c'est bien fait, il y a a priori un plan d'action et les ressources qui ont été mises* ». Aux échelles départementales et locales, bon nombre de représentants départementaux plébiscitent tout autant le projet associatif, en témoignent ces propos, « *c'est essentiel d'établir un projet associatif en fonction du diagnostic du territoire dans lequel le club se trouve... Le club va se structurer s'il connaît sa limite* ». L'élaboration de ce projet associatif comme voie unanime de la structuration entre en résonance avec les travaux de **Denis Bernardeau-Moreau (2004)** qui explique que le club structuré est celui qui accepte de sortir de l'engagement informel pour adopter une organisation lisible et coordonnée autour d'un projet explicite, le projet associatif. Pour autant la rédaction de ce projet associatif ne suffit pas à lui seul à déterminer qu'un club est bien structuré. La manière dont a été produit ce projet compte tout autant. Les projets sous des pressions extérieures ou par un agent de développement mandaté par la ligue, restent des documents inutilisables comme expliqué par un cadre de la FFBAD, « *Si personne n'a envie dans le club de rédiger un projet associatif, on peut mettre n'importe quel agent de développement, ça ne marchera pas. Écrire un projet à leur place, c'est parfois même contre-productif* » Cette citation démontre une reconnaissance du fait que les dispositifs fédéraux peuvent générer des résultats inverses à ceux recherchés, si la conviction interne des membres n'est pas acquise. Nous y reviendrons ultérieurement.

Par ailleurs au regard de ses résultats nous pouvons en conclure que le facteur du projet associatif devrait être pris en compte dans une définition du club « structuré » qui pour rappel a obtenu la meilleure note de la hiérarchisation des critères présentés aux acteurs (6,2/7). Toutefois les limites présentées ci-dessus nous obligent à être prudent sur la manière dont le projet associatif a été produit et construit.

2.1.3 La dépendance présidentielle, facteur de déstructuration

L'une des particularités de l'enquête sur laquelle il était essentiel d'insister était le **rejet unanime de la figure du président omniscient**, une personnalité sur qui tout repose et dont le départ peut entraîner l'effondrement du club. Là encore que ce soit à l'échelle nationale jusqu'au dirigeant de club en passant par les agents de terrain, tous nomment ce risque comme la fragilité structurelle fondamentale. La formulation d'un président de club sur la situation l'explicite « *C'est un peu comme dans une entreprise, si tu retires un maillon fort, il ne faut pas que le château de carte s'écroule. Il faut que tout le monde trouve son plaisir et que*

derrière ça tienne dans le temps. Car si c'est une contrainte, la contrainte tu vas la faire parce que t'aimes bien la personne ou t'as envie de donner, mais ça ne va pas tenir ». L'un des salariés de la LNAQB, explique que *« la structuration, c'est d'arriver à avoir des personnes qui s'occupent de différentes choses et **pas d'avoir une personne qui s'occupe de tout**. Si une personne s'arrête, ça pose toujours une problématique, il faut la remplacer. Mais au moins la tâche à reprendre est plus légère ».* Cette idée consistant à organiser la répartition des rôles et à partager les responsabilités est partagée par un acteurs départemental qui en prenant le questionnement dans le sens inverse indique que justement *« un club pas structuré pour moi c'est un bonhomme de qui tout dépend ».* A l'échelle régionale, ce manque de structuration dans les clubs néo-aquitains est flagrant pour l'ensemble des acteurs régionaux qui expliquent que les principales causes de l'extinction des clubs sont que *« chaque année nous perdons des clubs car le **bénévole principal, souvent le président, s'en va** ».* Cela témoigne encore aujourd'hui d'une forte dépendance à un seul individu. La structuration consiste donc à faire en sorte justement que les différentes personnes qui composent les clubs ne soient pas indispensables et irremplaçables. Ces résultats en ce qui concerne « la dépendance présidentiel », entrent en convergence avec les éléments de **Jean Paul Callède (1988)** lorsqu'il explique que la pérennité des associations sportives dépend précisément de la capacité à dépasser la légitimité d'une personnalité charismatique au profit d'une organisation collective des rôles. En d'autres termes, il ne peut y avoir pérennité de l'association en tant que telle sans répartition des rôles. La dépendance à une figure unique déjà identifiée à l'échelle fédérale peut se reproduire à l'identique à l'échelle local, cette culture traverse le champ du sport associatif français et peut s'avérer dangereuse pour la survie des clubs en témoigne les recherches d'**Emmanuel Bayle (2010)** sur le sujet. Finalement, il serait judicieux d'ajouter une spécificité sur la répartition des rôles entre les individus dans une définition pour définir un club de « structuré » et d'en écarter les clubs qui en sont trop éloignés au regards des résultats et de la note moyenne (6,2/7) que ce critère a obtenu dans l'approche quantitative.

2.1.4 La salarisation un facteur naturel du développement ?

La question du salariat¹⁶ a produit des postures clairement différenciées selon les positions occupées par les personnes interrogées. En effet ce critère de structuration clive

¹⁶ Propension, pour une population active, à voir croître la proportion de salariés en son sein, différent de la professionnalisation qui inclut la montée en compétences de l'ensemble de cette population.

ceux qui vivent le salariat comme une perspective lointaine et ceux qui en font un horizon assez naturel du développement. Du côté des représentants de clubs et des représentants locaux (départementales et régionales), le rejet du salariat comme finalité est catégorique. Non pas que pour eux un professionnel est inutile mais plutôt qu'il ne saurait suffire à structurer un club.

L'un des agents de développement de la LNAQB l'exprime « *un club qui ne fonctionne qu'avec des bénévoles [...] avec qui j'ai des échanges réguliers n'a pas de salarié, pour autant il n'a absolument rien à envier à un club avec deux fois plus de licenciés, un salarié, une équipe de cinq encadrants et des postes clés, doubles avec un vice-président, secrétaire adjoint, commissaires aux comptes* ».

Pour un autre directeur de structure, « *un emploi n'est qu'un outil à la structuration et au projet du club. Ce n'est pas une finalité* ». Un exemple de cette réalité est l'un des clubs interrogé sans aucun professionnel, ou son représentant, le prouve dans les faits « *je pense qu'au-delà de bénévoles salariés, le plus important c'est l'humain et ce que met l'humain dans la volonté de structurer le club, ce n'est pas qu'une question de salarié* ». Cette position sur le rejet du salariat comme critère définitif de la structuration d'un club rejoint **Guillaume Fontanel (2007)** quand il exprime que ce qu'il nomme des *modèles de métamorphose* des clubs conçoivent le salariat comme une conséquence de la croissance de l'organisation plutôt qu'une cause de la structuration. En d'autres termes le salariat, n'est pas toujours simplement le choix d'un club mais la conséquence de la charge de travail qui se multiplie.

En effet, généralement la typologie des clubs qui embauche se mesure au nombre de licenciés, autour des 200 à 250 (*Représentant de club*). Le risque pour ces clubs qui passent du bénévolat le plus total à l'embauche d'un professionnel, est de considérer « *le salarié comme un magicien* »¹⁷. Ce seuil quantitatif correspond au stade de métamorphose à partir duquel les bénévoles atteignent leur limites temporelles. Ainsi, les clubs se trouvent dans l'obligation d'embaucher pour ne pas crouler sous la charge de travail (**Fontanel, 2007**). Un effet pervers de ce salariat est donc la dépendance organisationnelle qui rend dans certaines circonstances la structure plus fragile qu'une équipe de bénévoles bien organisée.

¹⁷ Citation exacte : « *Le salarié n'est pas un magicien* »

La présence d'un salarié n'apparaît donc pas comme obligatoire bien que certains clubs se trouvent « à un moment donné » dans une obligation de recruter à partir d'un certain niveau d'ambitions car les exigences sont « *trop lourde à être portée uniquement par des bénévoles en termes de temps et même en termes de compétences* » (Représentant régional).

En définitive, bien que la salarisation constitue une composante essentielle des dynamiques de structuration, elle ne saurait à elle seule valider le caractère structuré d'un club. Le salariat est donc un palier qui se franchit lorsqu'un seuil de complexité organisationnelle est atteint à l'unique condition que l'organisation soit prête à absorber le coût financier sans fragiliser le tissu bénévole préexistant.

2.1.5 Licenciés, budget, taille le rejet des indicateurs quantitatifs

L'une des caractéristiques essentielles de cette enquête concerne les éléments et indicateurs quantitatifs qui pour la grande majorité des acteurs ne relèvent aucunement d'une dynamique aboutie de structuration. Ce rejet de tels critères, contre intuitif de prime abord, invalide certaines représentations encore trop répandues dans les discours des individus comme l'explique ces citations « *Le raccourci le plus simple qui est souvent fait, c'est que j'ai un emploi, donc je suis structuré, j'ai beaucoup de licenciés donc je suis structuré... et je pense qu'on se trompe souvent. On peut avoir des clubs de 400-500 licenciés avec un gros budget qui tiennent sur une personne et qui ne sont pas structurés* » (Représentant régional), « *t'as pas besoin d'avoir 600 licenciés pour être structuré* » (Représentant régional).

Pour plusieurs entretenus il n'existe pas de corrélation évidente entre le budget total des organisations et leur structuration. Tout est une question d'échelle, les définitions quant à la structuration peuvent varier : « *un petit club qui accueille des jeunes une à deux fois par semaine, c'est déjà très bien. Si c'est bien fait, ils sont structurés selon leurs moyens et leurs besoins. Il y a des petits clubs qui fonctionnent bien mieux que des gros clubs, ils sont mieux organisés* » (Salarié de club).

Ces rejets unanime des indicateurs quantitatifs rejoignent certains travaux. En effet, **Winand et Zintz (2014)** ont posé ce qu'on appelle « la performance organisationnelle » des associations sportives comme quelque chose de multidimensionnel et par conséquent non réductible au nombre de licenciés ou au budget notamment. Par ailleurs les recherches de **Knop, Hoecke et Bosscher (2004)** prolongent cette critique formulés par les 14 entretenus car pour eux la gestion des clubs s'articule autour de plusieurs dimensions comme l'activité

sportive, l'organisation interne ou encore l'expertise des encadrants qui **par définition relève d'un modèle qualitatif**.

En ce sens, l'analyse de ses résultats nous donne à insister sur l'**exclusion de tels indicateurs** dans une définition d'un club structuré ou du moins d'en baisser le niveau d'importance en témoigne aussi les notations qui fut des plus faibles de tous les critères présentés aux 14 acteurs (Nombre de licenciés (3,4/7), Budget (3,5/7)).

Conclusion de la première partie :

Au terme de cette première partie, deux enseignements se dégagent. D'une part, un socle partagé émerge assez clairement, le projet associatif (6,2/7) explicite et la répartition des rôles (6,2/7) entre les membres dominant les débats tandis que les indicateurs quantitatifs (nombre) de licenciés (3,4/7) et budget (3,5/7) sont massivement positionnés en fin de classement. D'autre part, cette première partie a fait apparaître une ligne de fracture ou des forts écarts entre notes minimales et maximales (jusqu'à 1 à 7 sur certains critères) confirment que les acteurs ne partagent pas tous la même définition. Ce socle commun et de fractures nous permettent de proposer une définition du « club structuré ».

Recommandation n°1 : Formuler une définition cohérente pour définir un club «structuré»

En voici **un exemple** : *un club structuré peut se définir comme une association sportive qui porte un projet associatif approprié par ses membres, qui répartit les responsabilités de manière à ne dépendre d'aucune figure unique, et qui mobilise des ressources humaines, matérielles et financières proportionnées à ses ambitions et à son territoire indépendamment de sa taille, de son budget ou de la présence d'un salarié.*

2.2 Les origines de la structuration : entre incitation et injonction

Après avoir partagé nos résultats quant à la définition d'un club « structuré », il convient à présent d'examiner les origines des dynamiques de structuration. Plus précisément, il s'agit de savoir d'où viennent les mouvements de structuration, comment elles sont perçues, traduites par les acteurs de terrain. Nous évoquerons ses origines autour de 5 points essentiels. Tout d'abord la conviction interne des dirigeants des clubs (2.2.1), ensuite les dispositifs fédéraux (2.2.2), l'État et l'ANS (2.2.3), les acteurs locaux avec les collectivités territoriales (2.2.4), et la pression interne des licenciés (2.2.5).

2.2.1 La structuration des clubs par la conviction interne uniquement ?

Les dirigeants de clubs placent **massivement la conviction interne au cœur de toute structuration** durable. L'un des représentants de club interrogé nous indique que « *Si c'est pas ton idée, au bout d'un moment tu vas dire, c'est l'autre con au-dessus qui m'a dit ça, et là t'amènes une faille et c'est le début de la fin. Donc si la structuration ne vient pas de toi, elle ne tiendra pas dans le temps* ». Ce diagnostic a été partagé au sein même de l'instance régionale par l'un des agents de développement « *pour moi, c'est 100 % une volonté d'une personne propre qui arrive à convaincre les gens autour qu'il faut faire quelque chose. Tout part d'une personne qui a une volonté de construire quelque chose* » et par les représentants fédéraux : « *si personne n'a envie dans le club, on peut mettre n'importe quel agent de développement, ça ne marchera pas* ».

Le rôle des instances régionales est donc de « faire en sorte » que (cette volonté) vienne de l'intérieur des clubs car tout « *ce qui est fait par obligation* » ne « tient pas » (Représentant régional). La création des conditions pour insuffler la conviction interne passe par « l'impulsion de structuration » qui le reconnaît l'un des acteurs régionaux « n'est pas toujours forcément en lien avec la volonté des clubs » preuve d'une forme d'injonction consciente de la part de l'ensemble des acteurs fédéraux. L'engagement personnel est donc au cœur de tout mouvement de structuration qui a pour ambition de durer dans le temps, ce constat n'a pas été démontré que dans ces entretiens mais aussi dans la littérature ou les travaux sur les entrepreneurs de cause (**Becker, Cefaï, 1985**) en attestent véritablement. Par ailleurs, la **valorisation** de cet engagement personnel mérite d'être questionnée. Elle est peut-être aussi un mécanisme de défense face à des injonctions extérieures que ces mêmes dirigeants vivent

parfois comme **intrusives**; en effet les travaux de **Cottin-Marx (2021)** nous indiquent que les dirigeants associatifs revendiquent souvent une **autonomie symbolique plus forte que leur autonomie réelle qui peut** se réduire sous l'effet de certains dispositifs. Ces injonctions extérieures contrastant la conviction interne comme unique source et origine de la structuration seront explorées dans les sous-parties suivantes.

2.2.2 Les dispositifs fédéraux un ruissellement par l'incitation non par la contrainte

Afin de comprendre pleinement cette partie, il convient de présenter plusieurs dispositifs fédéraux à commencer par le label.

Le label :

Pour rappel (**voir 1.2.2.1**) Il s'agit d'un instrument d'action publique reposant sur le volontariat, qui accorde une gratification symbolique ou une visibilité politique à des acteurs publics ou privés (entreprises, municipalités, associations) en échange de leur engagement à respecter un cahier des charges. La logique du label est d'instaurer une dynamique de distinction et d'imitation au sein d'un espace concurrentiel, Par la réévaluation régulière de ses critères à la hausse, il engendre une sélection élitiste continue qui tire progressivement l'ensemble du marché ou de l'espace public vers des options jugées collectivement bénéfiques. Cet instrument relève d'une forme de gouvernement des conduites par l'incitation que l'obligation (**Bergeron, Castel, Dubuisson Quellier, 2014**) (**Dubuisson Quellier, 2016**).

Ce premier outil d'incitation à la structuration n'est pas à proprement parler obligatoire, seulement, il est incitateur pour certaines démarches. Prenons l'exemple d'un club interrogé qui s'est vu refuser le label « Minibad » faute d'encadrants diplômés.

Le label Minibad :

Le **Label Minibad** est une distinction de la Ligue de Badminton de Nouvelle-Aquitaine qui valorise et structure les clubs investis dans l'accueil des enfants de 5 à 7 ans. **Pour**

l'obtenir, les clubs remplissent volontairement des critères de qualité précis (encadrant diplômé, quota d'un entraîneur pour 8 joueurs, créneaux adaptés et participation aux compétitions). En échange, ils reçoivent des outils de communication pour améliorer leur image (bâche, réseaux sociaux) et une dotation en matériel pédagogique d'environ 100€.

Par la suite et en réaction immédiate le club en question à inviter des bénévoles à se former sur le sujet. Cette simple action en apparence, a conduit le club à se transformer rejoignant les travaux d'**Ornuff Seippel (2019)** qui expliquait que les labels n'évaluent pas des structures mais en conditionnent des nouvelles. Certaines « chaînes » d'actions pensés par la fédération orientent les conduites en gouvernant par les instruments. Pour illustrer ce propos, prenons le cas des subventions ANS (que nous développerons plus en profondeur dans la sous partie suivante). Pour avoir la possibilité ne serait-ce que de demander la subvention il est obligatoire de formaliser un projet associatif, un projet de club. De la même manière, certains labels obligent la formalisation de projet associatif. Ceci légitime donc complètement les propos de **Pierre Lascoumes et Patrick le Galès (2004)** sur le sujet, ici il apparaît clairement que pour obtenir certaines choses (présentés ci-dessus à titre d'exemple) une certaine conformité sur d'autres aspects doit s'organiser (présentés ci-dessus à titre d'exemple). Comme le dit l'un des représentants des clubs, ces derniers « rentrent dans la marche » ils rentrent « dans le moule ».

Pour poursuivre avec un deuxième instrument nous avons les contrats territoriaux individualisés qui jouent eux aussi leur rôles comme outil de contrôle des comportements et des conduites.

Le Contrat Territorial Individualisé :

Le **Contrat Territorial Individualisé** (CTI) est une convention par laquelle la FFBaD s'associe à une structure territoriale (les ligues régionales de badminton) pour cofinancer, accompagner un plan de développement local spécifique, ou donner des objectifs précis à atteindre. De la même manière les ligues régionales effectuent ce qu'ils nomment dans le cas de la ligue Nouvelle Aquitaine de Badminton «la contractualisation» qui vient répéter ce schéma autour des comités départementaux. Enfin, certains comités départementaux

contractualisent avec les clubs du territoire concernés.

Le Projet fédéral :

Pour rappel un projet fédéral est la feuille de route stratégique et politique adoptée par une fédération sportive pour une durée déterminée (généralement calquée sur l'olympiade, soit 4 ans). Il exprime la vision, les ambitions et les priorités de développement que la fédération souhaite insuffler à l'ensemble de sa discipline, depuis le niveau national jusqu'aux clubs. Ce projet sert de guide pour l'attribution des ressources (financières, humaines, techniques) et donne une cohérence globale aux actions de toutes les structures affiliées. Il sert aussi de base de référence pour les CTI.

Ce ruissellement (des contractualisation) est en lien étroit avec le projet sportif fédéral, en effet l'un des représentant national affirme ce cheminement : *« on n'impose pas on incite par du financement. Le financier, c'est le nerf de la guerre. Ça fonctionne assez bien pour ramener plus de monde sur le chemin qu'on souhaite. L'intitulé a changé, on parle maintenant de **contrats territoriaux individualisés**, mais au final on flèche des fonds sur des axes forts du projet fédéral »*. Les injonctions par les incitations fédérales sont donc bien réelles et les instruments présentés en jouent donc une partie très importante. Pour autant ce gouvernements des conduites à une problématique importante. La diffusion à l'échelle local de ses dynamiques et incitation à la structuration n'est pas parfaite l'un représentant fédéral interrogé en témoigne : *« c'est plus des carottes financières auprès des ligues pour impulser le projet fédéral. De manière très honnête, **je ne suis pas sûr que ça ruisselle aussi bien qu'on voudrait sur les clubs**. On s'adresse de manière indirecte à 90 comités et encore plus indirects à 2 000 clubs. Et ça, moi je n'y crois pas trop. Il y a une énorme déperdition d'information. »*. Un constat qui pointe la pyramide fédérale (Fédération-Ligues-Comités-Clubs comme étant trop longue du moins imparfaite pour que les messages (les incitations) parviennent aux associations locales et que la connaissance puis l'appropriation des outils fédéraux soient effectives.

Pour conclure, cette sous-partie nous indique de prêter attention sur les origines de structuration externe et un premier volet abordé concerne les injonctions fédérales. Il convient

maintenant de s'intéresser à l'état et à l'ANS qui demeurent en étroit lien avec les fédérations notamment au travers des PSF et des demandes de subventions dans ce contexte de réforme de l'organisation du sport en France et de la réforme de 2019 qui a vu naître cette dernière (Lefèvre, Bayeux 2018).

2.2.3 Un non-recours aux aides de l'Etat ou de l'ANS

La réalité du rôle de l'Agence Nationale du Sport et de l'État dans la vie quotidienne des clubs de badminton néo-aquitains est **très éloignée pour la plupart des acteurs**. En effet *« sur 229 clubs, il y a, allez, on va dire 12 % des clubs qui ont cherché une subvention à l'ANS. Je pense qu'il y a plus de 90 % des clubs qui n'ont jamais échangé avec le conseiller de l'Etat depuis la réforme de l'ANS, puisque l'Etat s'est un peu écarté »* (Représentant régional)

Sur l'un des départements de la Nouvelle Aquitaine un entretenu nous a indiqué que seulement cinq clubs sur vingt-neuf dans le département font des demandes de subvention ANS. Ce non-recours par les différents clubs du territoire aquitain aux subventions de l'ANS est illustré par les travaux de **Warin (2010)** et de la typologie explicative du non-recours par l'Observatoire des non-recours aux droits et services (ODENORE). Dans le cas des clubs de Nouvelle Aquitaine de badminton, la forme 2 (voir annexe 2) de la typologie explicative du non-recours constitue la forme explicative principale au regard de la situation. En effet la première critique formalisée par la grande majorité des entretenus fut ce qui a été qualifié de « millefeuille administratif » dans lequel les clubs sont obligés de l'aligner. *« C'est à la fois rassurant (la structuration de la FFBAD), mais c'est aussi un frein énorme pour les petites structures [...] ça amène beaucoup d'administratif »* (Représentant de comité départemental). Pour l'un des acteurs la complexité des dossiers de subventions ANS n'est pas accidentelle mais bien volontaire et orchestrée *« ces contraintes administratives sont faites pour décourager. C'est une sélection naturelle, ce sont les plus motivés ou ceux qui ont un salaire pour les aider qui vont pouvoir le faire. J'ai souvenir de réunions où il fallait 20 % de dossiers en moins »*. Non seulement ce témoignage valide ce que la Cour des comptes pointait déjà en 2022 quand elle expliquait que les dispositifs ne profitent qu'aux structures déjà bien organisées et donc structurées, mais en plus, ces non-recours ne sont absolument pas le fruit de la forme 1 (non-connaissance) de la typologie présentée, mais bien des non-demandes au regard des contraintes et d'un « découragement devant la complexité de l'accès » (voir annexe 2) à l'outil. Face à ses surcharges administratives et contraignantes on constate une forme de génération de structuration « rapide » c'est-à-dire des projets parfois rédigés

mécaniquement, parfois « générés par IA », qui satisfont des critères d'éligibilité sans projet réellement concret et véritablement pensé (Représentant régional), « *Les clubs déposent parfois un Word de deux pages pour dire qu'ils ont formalisé quelque chose, et pour avoir accès à la subvention.* » (Représentant national).

En parallèle de ce premier paradoxe sur le non-recours, on observe un délitement du projet associatif. En cause le fléchage des subventions autour de thématique bien précise comme l'illustre un directeur de ligue : « *Tout ce qui touche à la performance, ils touchent zéro euro. Par contre, s'ils veulent de la thune, la sur le sport-santé et sur les quartiers [...] on va les aider. Ça donne lieu à une dérive, on va mettre en place des projets thématiques pour aller chercher des subventions qui, à la base, ne sont pas dans ton projet.* ». Simon Cottin Marx dans son livre « Sociologie du monde associatif » (2019) explique la problématique et rejoint le précédent témoignage, en effet il pointe le fait que les dispositifs contemporains entraînent des mouvements de mise en conformité progressive des associations au prix du délitement du projet associatif précédemment mentionnée. Certaines structures ayant pris en conscience de « l'éloignement total de l'État et du ministère » optent pour de nouvelles stratégies pour trouver d'autres sources de financements et ainsi modifier les modèles économiques un facteur qui pour rappel fut essentiel pour la majorité des interrogés (5,5/7). Ces prises de conscience se forgent dans le souhait des clubs de continuer à se structurer comme l'évoque l'un des acteurs « si on veut continuer à se structurer il faut aller vers un nouveau modèle économique ».

Pour finir, cette sous-partie nous alerte sur plusieurs paradoxes concernant les injonctions étatiques et de l'ANS qui dans ce contexte pose plusieurs problématiques et questionnements quant à l'égalité des chances et aux effets qu'elles infligent aux clubs.

2.2.4 Le soutien ambivalent des collectivités territoriales en fonction des territoires

Les collectivités territoriales sont perçues par l'ensemble des acteurs comme le levier le plus immédiatement opérant dans la vie quotidienne des clubs bien plus que l'Etat ou les instances fédérales. Mais, des ingérences sont observées quant à la structuration des clubs par ces pouvoirs publics. L'un des intéressés estime que « *les collectivités ont des politiques sportives* » qui par conséquent « *donne des priorités sur le financement, les installations et l'attribution des créneaux. Cela a une incidence directe sur la vie du club* » et donc sa structuration. Elles attendent désormais des associations qu'elles jouent un rôle social plus

large au service de la commune, à travers l'animation de la vie locale, la participation aux forums et l'ouverture à des publics spécifiques comme les scolaires ou les seniors. Comme le souligne un acteur « les collectivités [...] veulent que les clubs soient acteurs aussi pour leur commune, pour leur population ». Ces envies de la part des collectivités territoriales font écho aux deux précédentes sous sections, où des injonctions apparaissent clairement et où un gouvernement des conduites associatives se fait ressentir (**Dubuisson Quellier, 2016**).

Mais des contre-exemple de cette envie de contrôle apparaissent, en milieu rural notamment, l'un des salariés de comité départemental a expliqué que les communes n'exercent en réalité que très peu de pression concernant la structuration des clubs : *« les communes sont peu exigeantes... elles laissent des créneaux à des clubs loisirs qui ne vont que vivre entre eux. Souvent, ça leur suffit en termes de valorisation d'avoir leurs administrés qui ont accès à différents types d'associations »*.

Ces résultats sont à mettre en étroite coopération avec les travaux de **Nkodo Samba et Chazaud (2020)**. Ces auteurs indiquent que l'action des collectivités territoriales n'est pas homogène et peut varier selon les contextes locaux. La collectivité peut donc peser fortement sur l'organisation des clubs amateurs, notamment à travers les subventions, la mise à disposition d'équipements ou encore des aides diverses qui orientent indirectement les choix des associations mais ce n'est donc pas toujours le cas. Cette injonction à la structuration dans le cas des collectivités territoriales n'est ainsi pas uniforme, elles dépendent des dynamiques territoriales qui sont hétérogènes. Les collectivités territoriales agissent donc **à la fois comme l'un des acteurs de la structuration des clubs** (milieu urbain) mais parfois elles n'incitent pas les clubs à la structuration comme en milieu rural. Nous pouvons donc en conclure qu'il existe des disparités quant aux injonctions et influences auxquelles font face les clubs. En d'autres termes, certains clubs subiront plus frontalement les incitations que d'autres. Ces injonctions extérieures nous incitent maintenant à regarder ce qu'il se passe au plus près des clubs c'est-à-dire l'injonction intérieure.

2.2.5 La pression interne des licenciés devenues consommateurs

Les interrogés s'accordent pour dire qu'un autre facteur de structuration est l'injonction interne qui vient des pratiquants eux-mêmes. Le changement du « licencié-membre » (représentant départemental) vers le « licencié-consommateur » (représentant départemental) est une réalité que tous les acteurs constatent, et que plusieurs

vivent comme une transformation du secteur associatif et de ses pratiquants. Un entretenu nous dit « *l'adhérent attend en face de sa cotisation un certain niveau de service [...] il compare avec d'autres prestataires privés pour le même prix, j'ai ça. [...] quelque part, ça oblige aussi la structure en face à proposer une offre de service en adéquation avec le prix payé* ». Un second entretenu rejoint le précédent ou il indique que « *le constat, c'est que les gens sont de plus en plus consommateurs. Le milieu associatif, je suis dans un club pour participer à la vie de l'association, ça se perd* ». Ces changements impactent directement les différentes associations sportives locales. Ce constat prolonge les travaux de **Jean Paul Callède (1988)** issus de la revue de littérature où il explique que le club sportif est une forme associative en adaptation permanente face à son environnement où la montée en attente des licenciés et des pratiquants exerce donc une forme d'injonction à la structuration.

Une autre conséquence de la pression interne concerne le changement de l'adhésion associative expliqué par les recherches sur le sujet de **Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau (2019)** où les auteurs démontrent le passage d'une **appartenance à un collectif** vers une logique plus **individualiste** où les licenciés s'intéressent simplement aux prestations proposés par les clubs. À titre d'exemple un représentant territorial nous a indiqué que l'un des clubs face à « la montée des attentes des compétiteurs » qui ne voulaient plus partager tous leurs créneaux avec les débutants, a contraint les dirigeants à organiser des moments spécifiques pour chaque public sous peine de voir ses compétiteurs partir.

Ces deux constats confirment donc réellement les injonctions qui pèsent à l'intérieur des clubs par les licenciés eux-mêmes.

Conclusion de la deuxième partie (2.2)

Cette deuxième partie a montré que la structuration des clubs n'arrive jamais d'une source unique mais de diverses injonctions. Bien que la conviction interne demeure l'une des conditions majeures du développement des clubs, elle coexiste avec des injonctions externes qui opèrent moins par la contrainte directe que par l'incitation et des injonctions internes par les demandes des licenciés.

Recommandation n°2 : Simplifier l'accès aux aides pour les clubs moins développés

Le non recours relevant principalement de la non-demande face à la complexité des dossiers de subventions (exemple : l'ANS) nous permet de proposer ceux-ci. Allégé spécifiquement pour les clubs moins développés l'accès aux aides et aux dossiers de subventions. (FDVA 2/ANS).

2.3 Les ressources nécessaires à la structuration : quelles hiérarchies ? quelles fragilités ?

Maintenant que nous avons évoqué la définition de la structuration (2.1) et ses origines (2.2), il convient d'examiner les ressources mobilisées par les acteurs pour y répondre. Les résultats ont montré une hiérarchie très nette entre les ressources (2.3.1) et plusieurs blocages récurrents (2.3.2) qui désignent les fragilités structurelles du tissu associatif néo-aquitain par l'exemple du badminton.

2.3.1 L'humain principale ressource marqué par une crise « qualitative »

La question sur les ressources principales amenant des mouvements de structuration a pu établir trois ressources prioritaires. La ressource humaine, la ressource économique et la ressource matérielle. Sans exception, les quatorze acteurs placent la ressource humaine bénévole en tête de la hiérarchie des ressources nécessaires à la structuration comme peut en attester cette citation : *« la première et sine qua non, c'est la ressource humaine. C'est l'impulsion humaine, en fait. La volonté de structuration. L'argent, il ne sert à rien si on n'a pas les gens pour faire »*. Les travaux des sociologues **Viviane Tchernonog et Lionel Prouteau** attestent eux aussi du fait que les clubs qui durent et attestent d'une certaine solidité sont ceux qui reposent sur un noyau « dur » de bénévoles.

Cette reconnaissance de la nécessité de devoir disposer d'abord des ressources humaines a fait émerger les principales problématiques qui lui sont intimement liées.

Un représentant régional nous a expliqué la manière avec laquelle cette ressource bien que nécessaire est fragile *« franchement le bénévole, c'est le truc le plus compliqué à motiver.. il*

faut les appeler, il faut envoyer les mails, il faut les pousser ». A l'inverse de ce que l'on peut parfois entendre dans les discussions entre certains acteurs, une majorité (parmi les entretenues) s'est dégagée pour indiquer qu'il n'y avait pas de crise comme on l'entend au premier abord par, c'est-à-dire une crise quantitative des bénévoles mais plutôt une crise qualitative de l'engagement bénévoles. En d'autres termes et pour clarifier ces propos, l'engagement bénévole n'est pas perçu comme ayant chuté mais plutôt comme s'étant transformé. Pour ainsi dire, ses témoignages rejoignent ce qu'évoqué en **2019 l'INJEP** ou la crise du bénévolat s'inscrit très clairement plus dans une logique de baisse du temps et de la régularité de l'engagement que le volume global a proprement parlé : « *L'envie d'être prêt à passer du temps, c'est le plus gros frein* » (Représentant de club).

Un autre point d'alerte quant à cette ressource fut la fidélisation de ses bénévoles qui n'est pas évident particulièrement pour les représentants de clubs en atteste l'un de ses derniers qui explique qu'une autre problématique « *c'est la fidélisation de ses bénévoles qui partent et reviennent* » avec parfois très peu de solutions pour maintenir cette engagement de manière durable. Là encore des travaux sociologiques nous expliquent ce mécanisme plus en détail, par exemple **Dan Ferrand Bechmann (2014)** qui explique cette difficulté réelle pour les organisations associatives à fidéliser leur bénévole et que celle-ci s'inscrit dans le cadre plus global exploité précédemment d'une crise « quantitative » du bénévolat.

Ces résultats démontrent qu'encore aujourd'hui le bénévolat est toujours ancré comme ressources prioritaires (à la fois par les entretenues que par la littérature et la notation quantitative (5,4/7)) bien qu'il soit important d'en comprendre le cadre global et les problématiques actuelles qui lui sont liées. Cette ressource est donc extrêmement importante afin d'engager une structuration des clubs mais elle ne peut marcher toute seule sans les ressources supplémentaires détaillées dans les parties suivantes.

2.3.2 Un clivage entre les ressources matérielles et financières

La suite de la hiérarchisation des ressources nécessaires à la structuration a été clivante. Certains acteurs estiment que les ressources financières sont de loin plus importantes que les conditions matérielles tandis que d'autres placent ces dernières devant le financier. Pour illustrer ce dernier cas de figure un représentant régional indique : « *La disponibilité de l'infrastructure passe devant le financier. Imagine, tu as des dizaines de milliers d'euros sur ton compte mais t'as pas de salle, tu peux rien faire. A l'inverse, tu as une salle disponible H24, tu pourras aller chercher des financements qui feront gonfler le projet* ». Cet acteur ne fut pas le seul à défendre la priorisation des ressources matérielles qui a parfois été évaluée comme la seule source stable des trois comme l'explique un représentant départemental : « *La ressource matérielle, le gymnase, est plutôt stable. Les deux autres sont plus fragiles et incertaines* ».

A l'intérieur même de la ressource financière les entretenus expliquent que certaines sources économiques sont plus fiables et stables que d'autres. La phrase d'un salarié de la LNAQB le démontre bien : « *très stable, la licence. Instable clairement, la subvention. Une année sur l'autre tu peux avoir beaucoup moins voire pas* ». Ce constat quasiment unanime rejoint en tout point les travaux de **Tchernonog et Prouteau (2019)** qui explique que la baisse de subventions publiques en fait irrémédiablement une ressource qualifiée de « fragile » et « d'incertaine » a contrario de la ressource des licence qui fluctuent généralement plus à la hausse qu'à la baisse.

Sur la question financière une perspective différente a pu être évoquée. De ce fait l'un des acteurs interrogés estime que les clubs souffrent d'un « faux problème financier » non pas parce qu'ils manquent de fonds (type subvention) mais parce que leurs cotisations sont structurellement sous-évaluées autour de 100 euros quand elles devraient être à 150 ou 200 euros selon lui. Cette sous-évaluation condamne les clubs selon lui à la dépendance aux subventions. « *tant qu'on n'a pas passé ce cap-là (augmenter les cotisations) on reste à attendre de l'argent de la fédération* ». Un diagnostic qui recentre la responsabilité sur les clubs eux-mêmes et non exclusivement sur les pouvoirs publics et les acteurs fédéraux.

Mais les personnes rencontrées ne s'accordent pas tous sur ce point, car pour certaines, dans des territoires ruraux où le badminton reste peu connu, le prix peu élevé de la cotisation est un critère d'accessibilité qui a permis d'attirer de nombreux licenciés et ainsi sécuriser un flux économique.

Les ressources évoquées sont donc toutes à leur échelle des éléments importants à utiliser afin de structurer les clubs. Toutefois certains blocages demeurent et ne permettent pas à ces différentes ressources d'être exploitées au maximum de leurs capacités et c'est ce que nous allons observer dans la partie suivante.

2.3.3 Les blocages récurrents quant aux ressources utilisées

Après l'évocation des points de ressources importants la question des blocages a été amenée. A la suite de cette question, plusieurs blocages récurrents se sont dégagés.

Le **premier** est la **prise de risque financière liée au salariat**, qui paralyse des clubs techniquement capables de franchir ce cap « *T'as un échec (en parlant du salariat), c'est fini, t'as emporté le club dans les abîmes... si j'y vais et que je me rate, c'est la merde, le modèle économique des clubs de badminton aujourd'hui n'est pas fait pour avoir un emploi* » (Acteur Départemental). En cause et bien que la professionnalisation soit vue par **Chantelat (2001)** comme l'un des marqueurs de structuration ses dernières années, la réalité économique des clubs rendent difficile le recours au salariat d'en bien des exemples en témoigne le faible nombre de clubs employeurs ou faisant intervenir un pro qui est de 16 sur les 229¹⁸ clubs de badminton de Nouvelle Aquitaine et la citation précédente.

Les **inégalités territoriales** constituent un **deuxième** qui fut pointé par l'un des salariés de la ligue LNAQB « *selon l'endroit où tu es, tu n'as pas la même chance. Un club dans la Creuse a moins de chances de se structurer* ». A titre d'exemple un dirigeant de club nous a expliqué que certains clubs (dont le sien en l'occurrence) éloignés des campus universitaires perdent leurs jeunes talents à 18 ans qui partent faire leurs études en ville, dans les grandes métropoles. Ces clubs savent qu'ils n'alimentent pas le haut niveau fédéral mais ils se concentrent alors sur la formation jusqu'à 16-17 ans, acceptant de servir de clubs formateurs pour des structures plus importantes. On constate donc ici que le club est bridé dans son développement et que les ressources financières, humaines et matérielles ne peuvent que très peu aider les clubs à sortir de cette contrainte.

Enfin le **dernier** point de blocage révélé concerne la **montée en compétence des dirigeants**. Les dispositifs de formation existent: formations fédérales, modules de la Ligue, guides du néo-dirigeant produits par la Ligue AURA et Néo-aquitaine, mais leur utilisation reste

¹⁸ Chiffre soumis à variation et vérifiable à la date du 20/05/2026

insuffisante en témoigne un représentant fédéral : « *La problématique, c'est pas tant le manque de ressources, c'est leur non-utilisation. Si un dirigeant dit 'je ne sais pas comment faire', ça veut dire que nous on est défaillants sur la com* ». Ici la constatation première du non-recours aux différentes ressources proposées par l'ensemble des organes déconcentrés de la FFBAD est à mettre en perspective avec les travaux précédemment présentés sur le non-recours de **Warin et ODENORE (2010)**. On constate ici deux types de non-recours principaux, le premier est la « non-connaissance » (forme 1, voir annexe 2) des outils à disposition des dirigeants et comme s'accorde à dire l'intéressé précédent, la conclusion ici est un déficit de communication. Deuxièmement une non-demande (forme 2, voir annexe 2) qui s'explique par le fait que « *les dirigeants ne réfléchissent pas toujours à leur montée en compétence pour mieux gérer les clubs [...] il n'y a pas assez de réflexion sur comment [...] manager son équipe ou gérer le côté financier* ». Une critique formulée par l'un des acteurs fédéral sur cette montée en compétence est le format des outils formateurs (livrets, webinaires, réunion...) qui n'est plus adapté sur certaines mesures ont évolutions actuelles « *par exemple on veut changer un robinet, on tombe sur une vidéo de trois minutes qui explique comment faire. L'évolution doit arriver là-dessus. Ce n'est pas que les bénévoles ne veulent pas se former, c'est que le format n'est pas adapté. Chez nous, on veut faire du présentiel, du webinaire le soir... mais ils gèrent leur club sur le créneau, ils ont ce côté humain* ». Pour remédier à ce déficit au niveau des formats l'un des interrogés préconise un passage à l'e-learning ou des modules courts accessibles à n'importe quel moment, validés par des micro-certifications (FFBAD) qui permettrait de rompre avec la problématique temporelle et la question du format à employer.

Conclusion de la troisième partie des résultats (2.3)

Cette troisième partie a établi une hiérarchie nette des ressources avec l'humain unanimement placée en tête, devant les ressources matérielles et financières. Des divergences de priorisation entre la ressource financière et matérielles et trois blocages structurels qui ont pu être identifiés.

Recommandation n°3 : Adapter la montée en compétence aux contraintes des bénévoles :

Puisque le problème n'est pas l'absence d'outil mais la question du format, il serait judicieux de créer (comme proposé par l'un des acteurs) un système d'e-learning avec des modules courts pour rompre la contrainte temporelle des bénévoles.

Recommandation n°4 : Mutualiser l'emploi

Le salariat étant perçu comme une prise de risque, la création de groupements d'employeurs locaux avec un salarié partagé entre plusieurs clubs voisins permettrait aux petites structures d'accéder aux bénéfices d'un professionnel. Bien que cette recommandation soit déjà appliquée dans certains territoires, elle gagnerait à se propager dans les territoires moins développés.

2.4 Bilans et projections vers l'avenir

La dernière partie de notre analyse interroge à la fois le bilan des quinze dernières années par rapport aux mouvements de structuration et les projections que les acteurs formulent à horizon 2035 et plus. L'idée était d'identifier s'il y a des effets pervers de la structuration (2.4.1) et les tendances pour l'avenir (2.4.2).

2.4.1 Un bilan positif mais avec certains effets pervers

Globalement, les acteurs s'accordent sur le fait que les dynamiques de structuration ont produit un bilan positif avec une amélioration qualitative notable comme l'indique l'un des entretenues : « *on a quand même pas mal structuré, on fait de la meilleure qualité... les gens peuvent apprendre à jouer au bad de manière beaucoup plus qualitative. Avant on proposait de la pratique qui était un peu à la bonne franquette* ». L'un des facteurs considéré comme révélateur de ces progrès de structuration c'est le franchissement du seuil des 250 000 licenciés comme indicateur historique de la réussite collective (*Acteur fédéral*) ou encore l'émergence de joueurs français dans le top 10 mondial comme Christo Popov (*Acteur*

régional) conséquence directe de la salarisation et de la professionnalisation des entraîneurs à l'intérieur de certains clubs et au sein des écoles de jeunes.

Bien que le constat et le bilan soient relativement positifs, on identifie trois effets pervers révélés par les 14 intéressés.

Le premier est l'effet « **aspirateur** » que la citation d'un représentant de club illustre bien « *T'as un club qui est structuré et après t'as plus d'autres clubs autour... tous les autres ont été aspirés et c'est dommage. Ça **détruit la diversité locale** au profit d'un seul gros pôle.* » (Gaël Dolhain, Président ASPTT Agen) Pour expliquer cette citation et la formule avec d'autres mots, il arrive parfois que certains « gros club » plus « structuré » que d'autres attirent les différentes ressources (licenciés, encadrants, subventions, partenaires...) au détriment des autres clubs du territoire en question qui ne parviennent plus à rivaliser avec cette concurrence. Ce phénomène de polarisation associative est évoqué par **Gasparini (2000)** ou ils rejoignent ce phénomène des gros clubs plus structurés qui captent davantage de moyens et de ressources. On assiste donc à des clubs qui deviennent des pôles territoriaux. Ce phénomène soulève une question fondamentale doit-on concentrer les ressources sur les structures les plus solides ou maintenir une offre sportive **accessible et égalitaire** sur la majorité du territoire ?

Un deuxième effet pervers observé est la **complexification du rôle de dirigeant** comme frein au renouvellement bénévole. Cottin-Marx (2021) avait déjà identifié ce problème en expliquant que la bureaucratie (précédemment expliquée) et les tâches de plus en plus difficiles et nombreuses comme les aspects juridiques ou comptables découragent bon nombre de bénévoles. L'auteur est clairement rejoint par tous les acteurs comme le manifeste l'un des acteurs fédéraux : « *le rôle d'un dirigeant de club aujourd'hui est devenu extrêmement complexe. Comment dois-je gérer un signalement de violences sexuelles dans mon club ? Des exemples comme ça, j'en ai 10 000. Voilà des choses qui sont hyper déstabilisantes pour des bénévoles* ».

Le dernier effet pervers soulevé par principalement un représentant de club, concerne ce qu'on appellera « le **déficit de lobbying politique du badminton** » ou la discipline subit parfois un manque de considération par les pouvoirs publics au profit d'autres activités sportives plus culturelles. Un exemple qui nous a été expliqué, dans les Pyrénées Atlantiques des sports comme le basket qui concurrence de manière directe les demandes de créneaux au sein des gymnases se trouve bien plus favorisé de même pour le handball notamment. Ce

phénomène n'est pas une conséquence directe de la structuration des clubs de badminton mais plutôt une conséquence de la structuration des clubs des autres disciplines.

Pour terminer, on constate très clairement que les dynamiques de structuration ont apporté de nombreux côtés positifs, le « nombre de licenciés » (Acteur fédéral), la qualité de l'encadrement (Acteur départemental) ou encore « le développement du haut niveau » (Acteur régional). Mais malgré cela certains effets non voulus au départ demeurent et il serait judicieux de les solutionner.

Ces éléments nous invitent à nous questionner sur les tendances à suivre pour les clubs de demain et c'est ce que notre dernière sous-partie détaillera.

2.4.2 Projections vers l'avenir, quelles tendances ?

Quatre grandes tendances convergentes se dégagent des projections à horizon 2035.

En toute première nous avons l'accentuation des inégalités entre clubs en témoigne cette citation « *le prérequis de la structuration ne sera pas bien différent dans 15-20 ans. Par contre, les différences entre les clubs vont s'amplifier. Certains vont passer à un niveau 2, 3 ou 4 alors que d'autres vont rester au niveau 1. Ça fera un écart énorme. Tu vas avoir un club structuré avec 600-700 licenciés et à côté, dans un département rural, un club qui vivote à 30-40-50 licenciés.* » (Acteur régional).

Ces inégalités seront aussi marquées par des modèles différents au sein des clubs en d'autres termes il y aura des clubs structurés « *pour atteindre le haut niveau* » et d'autres « *pour accueillir un maximum de personnes* » (Représentant de club).

La deuxième tendance est la transformation des modèles économiques, en effet, « *le modèle économique des clubs aura forcément changé puisque la puissance publique sera de moins en moins présente* » (Acteur départemental). Par ailleurs ce changement aussi majeur soit-il n'est pas perçu et c'est notamment le cas pour un représentant fédéral comme quelque chose de négatif qui l'illustre par ce développement : « ***Mon rêve, c'est d'avoir des clubs qui fonctionnent en autonomie ils ne demandent plus d'argent, ils sont maîtres de leur développement et propriétaires de leur installation [...] il faut s'inspirer du privé pour réinvestir les gains dans le projet associatif.*** » En ce sens une minorité d'interroger estime que le club de demain en 2035/2040 sera locataire ou propriétaire d'une salle dédiée comme expliqué par un directeur de structure « *pour moi, la différence majeure dans 25-30 ans, le*

club structure c'est qu'il aura un équipement spécifique à sa disposition. Et là, ça changera tout. Je suis convaincu à 200 % ».

Concernant la troisième tendance, on parle de l'avenir de la **pyramide fédérale**, beaucoup d'acteurs à l'heure ou des débats sur la suppression d'un échelon fédéral subsistent défendent fermement le maintien du niveau départemental et encore plus de l'échelon régional. Les changements du modèle fédéral ne doivent pas, pour la grande majorité des acteurs interrogés, passer par la suppression des échelons locaux (régional, départemental). Les stratégies devront s'ancrer plutôt dans la digitalisation et l'émergence de l'ère du numérique en témoignent ses mots de l'un des acteurs « *Si dans 15 ans on fait ce qu'on fait aujourd'hui, c'est qu'on n'a pas évolué. L'automatisation fera qu'on n'aura plus besoin d'avoir autant de strates (stratégies) ».*

Toutefois un risque pointé par un représentant régional concerne les comités départementaux employeurs qui « *voudraient être plus autonomes en disant, bah nous, on sait gérer notre département ».* Ces dynamiques au sein de la pyramide fédérale doivent donc être des enjeux de coopération et de co-construction plus que des rivalités en clarifiant le rôle de chacun pour que les clubs sachent qu'elle échelon apporte quoi concrètement et qu'ainsi la structuration vienne « *naturellement en bout de chaîne »* (Acteur fédéral).

Enfin pour finir la dernière grande tendance identifiée par les différents acteurs concerne l'emploi de nécessité qui remplacerait des bénévoles déjà existants fautes de candidats pour remplacer les bénévoles qui souhaitent partir. Si tel est le cas, est-ce que le modèle associatif tel qu'il a été pensé depuis la loi 1901 ne produirait-il pas le but opposé à celui qu'il poursuivait ? En d'autres termes, la fin de l'engagement bénévole en le rendant superflu au profit de l'emploi de professionnels et donc le début d'une transformation des associations en petite entreprise.

Conclusion de la quatrième partie (2.4) :

Cette quatrième et dernière partie nous a permis de diagnostiquer un bilan positif des dynamiques de structuration bien que nuancé avec certains effets pervers ainsi que d'explorer les différentes projections que les différents acteurs nous ont partagés.

Limites du mémoire :

La première limite que j'identifie est la taille de l'échantillonnage. En effet cette étude s'appuie sur 14 interrogés mais qui ne peuvent prétendre à une représentativité statistique parfaite de l'ensemble des 229 clubs de la ligue et encore moins des dynamiques de structurations nationales car les territoires ont tous leur spécificité. Aussi j'identifierai le biais des répondants qui sont tous pour la plupart sensibiliser à ces aspects de dynamiques de structuration et sans réel retrait ou rupture avec les instances fédérales. Ensuite l'échelle de notation (1 à 7) sur la démarche quantitative qui repose sur l'appréciation et la compréhension des critères par les différents acteurs. Étant donné l'écart élevé entre les notes minimales et maximales nous pouvons supposer que tous les critères n'ont pas tous été compris de la même manière. La question temporelle est aussi une limite, le cadre d'analyse est vrai à l'heure actuelle mais peu rapidement évolué en fonction du contexte national économique et tout un tas de variables. Enfin le fait que cette étude prend pour exemple uniquement les clubs de badminton leur représentant et les acteurs qui les composent et entourent, font de ces analyses un cadre non généralisables à l'ensemble du secteur sportif associatif.

Conclusion :

Ce travail de recherche visait à comprendre les dynamiques de structuration des clubs de badminton néo-aquitains dans un contexte de mutation de la gouvernance nationale du sport. Au terme de cette analyse, plusieurs conclusions majeures s'imposent pour éclairer la réalité du terrain associatif face aux diverses injonctions. Une définition ancrée dans un cadre commun mais avec certaines divergences, des injonctions à la structuration multiple à l'extérieur des clubs comme à l'intérieur, des ressources conditionnant ces dynamiques de structuration qui génèrent certains effets pervers et un bilan qui sonne positif mais avec des points de vigilance sur lesquelles s'attardait. Enfin des pistes de recommandations ont été proposées afin d'aider à minimiser les problématiques rencontrées et pour permettre à l'avenir aux clubs, pouvoirs publics, instances fédérales, licenciés de mieux collaborer et de co-construire des dynamiques de structuration plus fiable et durable.

LISTE DES SIGLES :

ANS : Agence National du Sport

AS : Association Sportive

ASPTT : Association Sportive des Postes, Télégraphes et Téléphones

BPCE : Banque Populaire Caisse d'Epargne

BPJEPS : Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport

CNDS : Centre National au Développement du Sport

CNOSF : Comité National Olympique et Sportif Français

COFAC : Coordination des Fédérations et Associations de Culture et de Communication

CPO : Contrat Pluriannuel d'Objectifs

CPOF : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Financement

CRDS : Conférences Régionales du Sport

CSP : Catégorie-socio professionnel

CTN : Conseiller Technique National

CTR : Conseiller Technique Régional

CTS : Cadre Technique Sportif

DTN : Directeur Technique National

DTNA : Directeur Technique National Adjoint

EN : Entraîneur National

FDJ : Française Des Jeux

FFBAD : Fédération Française de Badminton

FFRS : Fédération Française de Roller et de Skateboard

GIP : Groupement d'Intérêt Public

JOP : Jeux Olympiques et Paralympiques

PIB : Produit Intérieur Brut

PLF : Projet de Loi de Finances

PNNS : Programme National Nutrition Santé (2001)

PSF : Projet Sportif Fédéraux

PST : Projet Sportif Territorial

STAPS : Sciences des Activités Physiques et Sportives

TV : Télévision

UFR : Unité d'Enseignement et de Recherche

BIBLIOGRAPHIE :

Lefèvre, L., & Bayeux, P. (2018). Nouvelle gouvernance du sport : Rapport.

Soufi, H., & Ait Bihi, A. (2022). Gouvernance et performance des organisations sportives : Revue de littérature systématique. Réflexions Sportives, 2022(1), 104–128.

Conseil d'État. (2019). L'État, les collectivités territoriales et le sport (Dossier du participant, 4e conférence, 3 avril 2019). Conseil d'État.

Lopez, C. (2022). L'articulation entre les politiques sportives fédérales et locales : une analyse des enjeux de pouvoir par la sociologie de l'action publique dans le contexte de « réforme » de la gouvernance du sport en France. Université Paris-Saclay.

Cour des comptes. (2022). L'Agence nationale du sport et la nouvelle gouvernance du sport : Des défis qui restent à relever (Communication à la Commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire de l'Assemblée nationale).

Comité d'histoire des ministères chargés de la Jeunesse et des Sports. (2021). Agence nationale du sport (ANS) : Repères historiques Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports.

Agence nationale du Sport. (2020). Convention constitutive du GIP « Agence nationale du Sport ».

Agence nationale du Sport. (2025, 11 mars). Projet sportifs fédéraux (PSF) – Année 2025 : Note de service n°2025-DFT-01-PSF.

Lozach, J.-J. (2023). Avis sur le projet de loi de finances pour 2024 : Sport (Avis n° 133, 2023-2024, Tome VI, Fascicule 1). Sénat, Commission de la culture, de l'éducation et de la communication.

Callède, J.-P. (1988). *Approche sociologique des transformations du club sportif*. Dans J.-P. Callède, *Le sport en pleine mutation (Cahiers de l'université sportive d'été)*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine.

Winand, M., & Zintz, T. (2014). *Management et évaluation de la performance : Un défi pour les organisations sportives*.

Fédération française de badminton. (2024). *Projet fédéral 2024-2028*.

Denis Bernardeau Moreau. (2004) *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*.

Lepetit, C., & Cloup, C. (2022). *Étude nationale sur les attentes et besoins des acteurs du sport: Synthèse*. Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) de Limoges.

District des Ardennes de Football. (2020) *Guide de la structuration du club de demain*

Fédération Française d'Éducation Physique et de Gymnastique Volontaire. (2023). *Projet sportif fédéral 2023 : Demande de subvention, appel à projets*.

Seippel, Ø. (2019). *Professionalization of voluntary sport organizations: A study of the Quality Club Programme of the Norwegian Football Association*.

Ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports. *Génération 2024 : Développer les passerelles entre le monde scolaire et le mouvement sportif pour encourager la pratique physique et sportive des enfants et des jeunes*.

INJEP. (2023). *Les chiffres clés du sport 2023*.

De Knop, P., Van Hoecke, J., & de Bosscher, V. (2004). *Gestion de la qualité dans les clubs sportifs*. *Sport Management Review*, 7(1), 57-77.

Bayeux, P. (2025). *Les politiques publiques sportives territoriales*.

Conférence régionale du sport Nouvelle-Aquitaine. (2022). Projet sportif territorial 2022-2027/

Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : Le cas des fédérations sportives françaises. Politiques et management public,

Cour des comptes, Chambre régionale des comptes Auvergne-Rhône-Alpes. (2024). L'accès des jeunes au sport.

Fédération Française de Roller et de Skateboard. (2021). Stratégie de professionnalisation.

Fontanel, G. (2007). La professionnalisation des clubs sportifs.

Lascoumes, P., & Le Galès, P. (2004). Gouverner par les instruments. Les Presses Sciences Po.

Dubuisson-Quellier, S. (2016). Gouverner les conduites. SciencesPo les presses.

Cottin-Marx, S. (2021). C'est pour la bonne cause : Les désillusions du travail associatif. Editions de l'Atelier.

Lecorps, Y. (2023, octobre). Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes, jeunes, et des parents (INJEP Analyses & Synthèses, n° 71).

Becker, H. S. (1985). Outsiders : études de sociologie de la déviance .

Bergeron, H., Castel, P., & Dubuisson-Quellier, S. (2014). Gouverner par les labels.

Warin, P. (2010). Le non-recours : définition et typologies.

Cottin-Marx, S. (2019). Sociologie du monde associatif.

Nkodo Samba, L., & Chazaud, P. (2020). Collectivités territoriales et organisation des clubs sportifs amateurs : le cas du regroupement des clubs d'athlétisme de la métropole lyonnaise.

Tchernonog, V., & Prouteau, L. (2019). Le paysage associatif français : mesures et évolutions.

INJEP. (2019). Les chiffres clés de la vie associative.

Ferrand-Bechmann, D. (2014). Recherches sur le bénévolat en France et dans le monde.

Chantelat, P. (2001). La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats.

Gasparini, W. (2000). Sociologie de l'organisation sportive.

SITOGRAPHIE :

SWI Sportdata. (2013) :

<https://www.swi-sportdata.com/AncienSite-CHAUD-1-CHAUD-1-159.htm?recherche2=massaglia>

Lui président. (2017). Plus d'autonomie aux fédérations sportives vis-à-vis de l'État.

<https://www.luipresident.fr/emmanuel-macron/engagement/plus-dautonomie-aux-federations-sportives-vis-vis-letat-49153/>.

Bayeux, P. (2024). Le sport dans les gouvernements sous Emmanuel Macron : Quel bilan ?

<https://patrickbayeux.com/actualites/le-sport-dans-les-gouvernements-sous-emmanuel-macron-quel-bilan/>.

Banque des Territoires. (2023, 8 janvier). Des contrats pluriannuels d'orientation pour sanctuariser le financement des projets sportifs.

<https://www.banquedesterritoires.fr/des-contrats-pluriannuels-dorientation-pour-sanctuariser-le-financement-des-projets-sportifs>

ANNEXES :

Annexe 1 : La grille d'entretien semi-directive :

INTRODUCTION	
Pour commencer, pourriez-vous s'il vous plaît vous présenter en nous donnant votre Nom, votre Prénom et votre Fonction actuelle au sein de votre structure ?	x
Pourriez-vous nous parler brièvement de votre parcours d'études et professionnel ?	x
Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction spécifique au sein du club/de l'instance ?	Avez-vous constaté certaines évolutions ?
PARTIE 1 : Définition de la structuration	
Qu'est-ce que pour vous, concrètement un club structuré aujourd'hui ?	x
Si vous deviez citer 3 critères indispensables qui caractérisent un club dit structuré, lesquels choisiriez-vous ?	x
Au quotidien, dans votre action, qu'est-ce que faire de la structuration signifie ?	Est-ce que c'est une question de ressources humaines, de gestion administrative (remplir des dossiers), ou d'organisation du

	projet ?
Est-ce que les clubs structurés sont forcément des « gros clubs » ?	x
Pour vous, quels sont les objectifs premiers de la structuration ?	Performance sportive ? Utilité sociale ? Pérennisation de l'asso ? Financement ? <i>(ne pas donner ces détails en plus ce sont des idées potentiels)</i>
Est-ce que le modèle du « club structuré » est le même pour tout le monde, ou doit-il y avoir une définition différente ?	Concrètement, est-ce qu' un « petit club » (peu de licenciés) peut être structuré ?
Est-ce qu'un club qui fonctionne uniquement avec des bénévoles peut être qualifié de structuré ?	x
PARTIE 2 : L'origine de la structuration	
D'où vient, selon vous, cette impulsion pour la structuration des clubs ?	Qu'en pensez-vous ?

Cette structuration, émane-t-elle d'une volonté interne (une croyance forte, une volonté, une conviction) ou d'une demande externe (obligation) ?	x
Comment percevez-vous l'évolution des attentes de la Fédération et de la Ligue concernant l'organisation des clubs ces dernières années ? De quelle manière percevez-vous l'influence de l'État et de l'ANS dans la manière dont un club doit se structurer aujourd'hui ?	Ici on parle du bloc du mouvement sportif, le cadre fédéral. ➤ Labels fédéraux ? ➤ Contractualisation ? ➤ Cahier des charges ? Ici je veux parler du bloc étatique. ➤ Cahier des charges ANS ? ➤ Critères de subvention particulier ?
Les attentes des collectivités territoriales ont-elles également évolué ? Comment le percevez-vous ?	Bloc CT/Acteurs Locaux ➤ Attribution de créneaux ? ➤ Critères de financement ?
Selon-vous est ce que les clubs sont de plus en plus structurés en comparaison des clubs d'il	Qu'est-ce qu'on demande aux clubs aujourd'hui que l'on ne demandait pas à

y'a 10-15 ans ? Si oui Pourquoi ?	l'époque ?
Avez-vous le sentiment que les clubs sont « poussés » vers un modèle d'organisation précis (imposé) pour pouvoir se développer ?	Est-ce que les outils comme les labels ou les critères de subvention font partie de ce modèle ?
Avez-vous l'impression que le "modèle" de structuration attendu est le même pour tout le monde ?	x
PARTIE 3 : Ressources, et conduites de changement induits	
Selon vous, sur quelles ressources (financières, humaines, matérielles) repose principalement ce mouvement de structuration ?	x
Pensez-vous que certaines de ses ressources sont stables, fragiles ou incertaines ?	x
Estimez-vous que les ressources sont en adéquation avec les objectifs de structuration ?	x
Ou selon vous se situerait les principaux blocages ? Comment percevez-vous la montée en compétence pour parvenir à cette structuration	x

?	
PARTIE 4 : Freins, projections vers l'avenir, et bilan	
Selon vous, quels sont les plus gros obstacles qui empêchent aujourd'hui les clubs d'aller plus loin dans leur structuration ?	x
Qu'est-ce que ses mouvements de structuration ont apporté de positif et de plus difficile ?	x
Que pensez-vous de ces évolutions ?	x
Si on se projette en 2035, à quoi ressemblera le club structuré type dans 10 ans ? Sera-t-il très différent de celui d'aujourd'hui ?	x
Qu'est ce qui pourrait apparaître, émerger ?	x
Pour finir, comment voyez-vous dans 10 ans les relations entre les différentes instances pour organiser ou accompagner cette structuration ? (club>comités>ligues>fédération)	Est-ce qu'un changement de modèle serait bénéfique ?

Annexe 2 : Typologie explicative du non-recours (Warin, Odenore, 2010)

Typologie explicative du non-recours (Odenore, 2010).		
Forme 1	Non connaissance	Une personne éligible est en non-recours, par : > manque d'information sur son existence ou son mode d'accès > non proposition du prestataire
Forme 2	Non demande	Une personne éligible et informée est en non-recours car elle n'a pas demandé par choix, à cause de : > non adhésion aux principes de l'offre > intérêts divers > manque d'intérêt pour l'offre (coût/avantage) > estime de soi > alternatives ou par contrainte, à cause de : > découragement devant la complexité de l'accès > difficultés d'accessibilité (distance, mobilité) > dénigrement de son éligibilité, de ses chances ou de ses capacités > raisons financières > difficulté à exprimer des besoins > crainte d'effets induits > crainte de stigmatisation > sentiment de discrimination > dénigrement de ses capacités > perte de l'idée d'avoir (droit à) des droits
Forme 3	Non réception	Une personne éligible demande, mais ne reçoit rien ou que partie, car : > abandon de la demande > non adhésion à la proposition > arrangement avec le prestataire > inattention aux procédures > dysfonctionnement du service prestataire > discrimination

Annexe 3 : Utilisation de l'intelligence artificielle :

L'intelligence artificielle a été utilisé pour certaines aides sur l'amélioration de ce mémoire :

- Reformulation de certaines phrases : Pour améliorer le style, la clarté et la fluidité du texte.
- Correction d'orthographe : Pour identifier et corriger les erreurs de grammaire, d'orthographe
- Traduction de l'anglais
- Aide à la bibliographie : Pour générer et formater correctement les citations et les références selon les normes APA 7ème édition