



PUS

Presses Universitaires du Sport

# Associations sportives et collectivités territoriales

Co-construire un éco-marketing solidaire

**Bruno Lapeyronie**

Enseignant-chercheur, docteur en STAPS, directeur de recherche Comiti Lab, chercheur associé au sein du laboratoire CeReGe de l'Université de Poitiers, directeur de la collection PUS

Analiiss

**territorial** éditions

# Associations sportives et collectivités territoriales

## Co-construire un éco-marketing solidaire

Le modèle pyramidal et fédéral des associations sportives en France, stable depuis plus d'un siècle, s'est consolidé au fil du temps grâce à une assise juridique et administrative. Cependant, malgré cette apparente solidité, les associations sportives ont été confrontées à des crises financières, environnementales et sanitaires, les obligeant à réviser leurs modèles économiques pour accompagner la diversification sportive, la dynamique olympique ou leur positionnement local.

Qu'il s'agisse de promouvoir l'éducation par le sport ou de soutenir l'élite sportive, ces associations collaborent étroitement avec les collectivités territoriales. Elles s'adaptent aux orientations des politiques sportives locales définies par les élus et construisent ensemble des partenariats durables. Ces collaborations se traduisent par des conventions qui précisent l'utilisation des équipements sportifs ou des objectifs partagés, alignés sur des ambitions communes. Ces dernières années, les apports théoriques et les indicateurs de terrain ont mis en lumière de nouvelles perspectives de collaboration entre les entités locales (villes, intercommunalités, départements, régions) et les associations sportives. Des thèmes tels que la nouvelle gouvernance du sport, le marketing territorial, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), la nature éphémère des initiatives, la co-construction, etc. sont autant de domaines à explorer pour favoriser un équilibre entre les enjeux, les contraintes et le développement des activités physiques et sportives locales.

Cet ouvrage, fruit de réflexions et d'expérimentations du sport local, interroge les organisations et développements passés, actuels et futurs des associations sportives en ciblant les interrelations avec les territoires.



**Bruno Lapeyronie**

Titulaire d'un doctorat en socioéconomie du sport, il est aujourd'hui directeur de Comit Lab et chercheur associé au sein du laboratoire CeReGe (Centre de Recherche en Gestion UR 13564 – équipe Management Public et Territoires). Après avoir été directeur des sports et de la jeunesse de la ville de Montpellier, maître de conférences associé à l'Université de Montpellier, président de club pendant une olympiade, et membre actif de l'ANDIISS, il s'est investi largement afin d'accompagner, former et professionnaliser étudiants, dirigeants et élus, du milieu associatif et des collectivités territoriales. Il est aussi enseignant chercheur et consultant, rattaché au laboratoire CeReGe de l'université de Poitiers. Ses travaux scientifiques portent sur les politiques sportives territoriales. Plus spécifiquement, ses dernières publications traitent du développement des événements, des équipements, des associations ainsi que de l'auto-organisation sportive à travers leurs impacts sociaux sur un territoire.

[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

ISSN : 1631-9397 - ISBN : 978-2-8186-2221-6

Illustration de couverture : © Adobe Stock – Farmer

**territorial** éditions



PUS

Presses Universitaires du Sport

# Associations sportives et collectivités territoriales

Co-construire un éco-marketing solidaire

**Bruno Lapeyronie**

Enseignant-chercheur, docteur en STAPS, directeur de recherche Comiti Lab, chercheur associé au sein du laboratoire CeReGe de l'Université de Poitiers, directeur de la collection PUS

**territorial** éditions

CS 40215 - 38516 Voiron Cedex  
Tél. : 04 76 65 87 17 - Fax : 04 76 05 01 63  
[www.acteursdusport.fr](http://www.acteursdusport.fr) - Reproduction interdite  
Réf. TPUS 96A

**Vous souhaitez  
nous contacter  
à propos de votre ouvrage ?**

## C'est simple !

Il vous suffit d'**envoyer un mail** à :  
[service-client-editions@territorial.fr](mailto:service-client-editions@territorial.fr)  
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,  
rendez-vous sur notre boutique en ligne  
[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

### **Avertissement de l'éditeur:**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.  
Nous sommes vigilants concernant les autorisations  
de reproduction et indiquons systématiquement  
les sources des schémas, images, tableaux, etc.  
Pour toute demande de modification, mise à jour  
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,  
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. <b>CFC</b> 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



© Territorial, Voiron

ISBN : 978-2-8186-2221-6

ISBN version numérique : 978-2-8186-2222-3

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Juin 2024  
Dépôt légal à parution

# Sommaire

## Avant-propos

<b>Comiti Lab : S'intéresser et valoriser les impacts associatifs sur un territoire</b> .....	5
---	---

## Préface

<b>Un monde associatif sous injonctions paradoxales mais pas sous perfusion financière !</b> .....	7
--	---

## Introduction

.....	9
-------	---

## Chapitre I

<b>Rappel des fondamentaux associatifs</b> .....	11
--	----

<b>A - Le statut associatif</b> .....	11
---------------------------------------	----

<b>B - Le club sportif comme association spécifique</b> .....	12
---	----

1. L'agrément.....	13
--------------------	----

2. L'affiliation.....	14
-----------------------	----

3. Les clubs professionnels.....	14
----------------------------------	----

<b>C - Le premier lien entre clubs et collectivités territoriales : les subventions</b> .....	16
---	----

<b>D - L'utilisation des équipements sportifs par les associations</b> .....	19
--	----

<b>E - L'aide en personnel</b> .....	20
--------------------------------------	----

<b>F - La contractualisation des relations entre collectivités et clubs</b> .....	21
---	----

## Chapitre II

<b>Le développement associatif en France en quelques chiffres</b> .....	23
---	----

<b>A - Une décennie d'évolution de la gestion des associations au sein des territoires : un constat à partager</b> .....	23
--	----

<b>B - Des questions à se poser</b> .....	25
---	----

<b>C - Quelques indicateurs à retenir</b> .....	26
---	----

## Chapitre III

<b>Les liens entre les clubs et les collectivités territoriales : entre traditions et innovations</b> .....	29
---	----

<b>A - Rappel de notre posture de recherche impliquée</b> .....	29
---	----

<b>B - Identification de tendances lourdes</b> .....	30
--	----

<b>C - Illustrations de faits porteurs d'avenir</b> .....	34
---	----

1. Les événements sportifs mondiaux.....	34
--	----

2. Les impulsions étatiques.....	35
----------------------------------	----

3. Changements de mots, glissements de sens.....	35
--	----

<b>D - Le développement des associations : entre invariants et nouveautés</b>	36
1. Les invariants associatifs	36
2. Les évolutions significatives	38
<b>E - Bilan historique d'un premier travail de prospective des associations sportives en France (2014-2024)</b>	40
<b>Chapitre IV</b>	
<b>Perméabilités et interactions des dynamiques associatives et territoriales</b>	43
<b>A - L'insatisfaction permanente du modèle économique associatif</b>	44
<b>B - Identification des perméabilités entre associations et territoires</b>	46
1. Des indicateurs de gestion associative	46
2. De la gestion aux impacts sociaux : des indicateurs associatifs de porosité et de dynamique sociétale	47
3. Proposition de définition d'impact social associatif : cadrage théorique	48
4. Quelques mots sur la méthode utilisée	51
5. Des premiers résultats significatifs	52
<b>C - Des pistes d'interactions innovantes entre territoires et associations</b>	55
1. L'intervention du législateur permet d'optimiser les liens au sein du territoire	55
2. L'innovation, symbole de la responsabilité sociétale territoriale	56
3. Exemples de <i>process</i> de concertation	57
4. Un polymorphisme des actions de proximité	58
5. Un décloisonnement thématique	59
<b>Chapitre V</b>	
<b>Des éléments de prospectives pour les dix ans à venir (2024-2034)</b>	63
<b>A - Vers des tendances lourdes participatives</b>	63
1. Un schisme olympique ?	63
2. Une démocratie participative locale favorisée	65
3. Des outils de gestion associative inspirés du marketing 3.0	66
4. Des démarches sérieuses d'évaluation relativement indépendantes	66
<b>B - L'avenir construit à partir de quelques faits</b>	67
1. Un rôle nouveau pour l'événementiel	67
2. La qualité compense la quantité	68
3. La légitimité accrue des associations sur leurs territoires	69
<b>C - Un scénario construit à partir de pistes alternatives</b>	70
<b>Conclusion</b>	73
<b>Postface</b>	75
<b>Bibliographie personnelle</b>	79
<b>Bibliographie</b>	81

# Comiti Lab : S'intéresser et valoriser les impacts associatifs sur un territoire

Fondée en 2023 par Bruno Lapeyronie, Émilie Monnet et Arnaud Roussel, l'association Comiti Lab s'est donné pour objet de réaliser des recherches scientifiques relatives aux impacts sociaux des associations. Rattaché à un laboratoire de recherche, le *lab* a aussi pour objectif de comprendre les leviers associatifs pour optimiser leurs actions socio-économiques. En d'autres termes, il s'agit ici d'alimenter et de participer à des travaux universitaires individuels et collectifs afin de développer des indicateurs de gestion et d'impact pour faciliter la prise de décision des dirigeants associatifs. La recherche alternera entre approche fondamentale et recherche-action, selon des périmètres maîtrisés correspondant à la zone d'activité des associations.

Ce Lab, créée en 2023, s'intègre dans l'univers Comiti entièrement dédié à la construction d'une plateforme complète de services aux associations. Les conclusions des diagnostics sociétaux et des mesures d'impacts sociaux des associations permettront peut-être aux dirigeants associatifs de mieux identifier les leviers de développement et de structuration de l'association sur le territoire à travers de potentiels accompagnements collectifs (Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)), application informatique de gestion, ateliers de *coworking*, etc.) ou plus individuels (diplôme universitaire de gestion de clubs en *e-learning*, participation à des salons etc.).

À ce titre, ce projet « *lab* » s'appuie donc dès l'origine sur des valeurs humaines et sociales, d'engagement bienveillant, totalement convaincu des forces vives et du caractère indispensable des associations (et de leurs groupements fédéraux) au sein d'un tissu de proximité.

Effet de mode en lien avec l'héritage olympique ou véritable tendance sociétale liée aux indicateurs de mesure, les questions d'impacts territoriaux alimentent de nombreuses discussions et soulèvent de véritables interrogations sémantiques.

En s'intéressant spécifiquement aux associations, il est dorénavant acquis que les impacts sont les effets diversifiés d'une organisation sur un territoire.

Il s'agit alors de mesurer ces effets :

- positifs comme les retombées économiques ou touristiques ;
- négatifs telles les nuisances sonores ou diverses dégradations ;
- à géométrie variable pour les effets de notoriété, d'image ou de conséquences politiques.

Il est sous-entendu ici que la définition d'impact social englobe toutes les dimensions économiques, sociétales ou environnementales, notamment les innovations associatives, le portage collectif de projets, la dynamique durable ou la responsabilité sociétale au sein d'une économie maîtrisée (locale, circulaire, etc.).

C'est également la perméabilité de l'association et de son territoire qui interpelle. Dans ce cadre, il faudra y comprendre comment s'approprient et réagissent les collectivités territoriales, les partenaires marchands (entreprises, sponsors...) et non marchands (associations tierces, acteurs parapublics et publics) aux initiatives associatives.

Ce projet repose donc sur l'interaction et la réciprocité des acteurs locaux avec les associations.

Arnaud Roussel et Émilie Monnet (coprésidents)  
Bruno Lapeyronie



# Un monde associatif sous injonctions paradoxales mais pas sous perfusion financière !

Les associations sportives constituent incontestablement le socle, le réceptacle historique des pratiques sportives... même si nous peinons à les dénombrer et donc à les définir avec précision : faut-il seulement comptabiliser les structures dont l'activité principale est d'organiser et de développer une ou plusieurs activités sportives et qui sont affiliées à une fédération dûment reconnue par l'État ? Faut-il élargir le point de vue aux associations de quartier, de femmes, de jeunesse, de seniors qui s'intéressent secondairement aux activités sportives dans le panel de leurs nombreuses et diverses activités ? Comment distinguer les associations qui existent toujours officiellement, mais ont cessé toute activité de celles qui sont toujours actives ? Compte tenu de ces difficultés, les dénombrements ou estimations varient du simple au double, grossièrement entre 200 000 et 400 000 structures !

La grande diversité des situations associatives constitue une deuxième difficulté pour qui veut analyser le tissu associatif sportif et envisager de construire des réponses concrètes et durables à leurs soucis quotidiens. Elle résulte d'abord des caractéristiques des activités sportives : les clubs de football, y compris au plus bas niveau, jouissent en général d'une situation plus enviable que celles qui concernent des activités disons « plus anecdotiques ». Comment, par exemple, développer localement le water-polo quand on sait que cette activité nécessite un bassin qui n'est pas aux dimensions d'une piscine habituelle ? Par ailleurs, être ou non employeur (seules 15 % des associations sportives le sont selon l'enquête « Situation des associations en 2018 » de l'Insee) et/ou posséder un patrimoine immobilier constituent aussi des facteurs importants de la diversité et incitent les associations à se confronter sans relâche à la douloureuse question des modèles économiques pérennes.

Au-delà de cette diversité situationnelle, ce socle historique de l'offre sportive a, au fil des décennies, été fragilisé d'abord par la montée des concurrences privées voire municipales, même si les acteurs publics expliquent viser la complémentarité des offres et par le développement des pratiques auto-organisées. Il a aussi été troublé par le processus d'instrumentalisation qui, depuis les années 1990, a conduit les associations sportives à être convoquées en première ligne de l'insertion des jeunes dans les territoires urbains en difficulté, de la création d'emplois, du développement économique de certains territoires par exemple par la reconversion sportive de friches industrielles, du développement du sport santé, de la protection de l'environnement, etc. : la liste s'allonge régulièrement. L'irruption de ces nouvelles missions, d'aucuns diraient de ces nouvelles injonctions, portées par les acteurs publics nationaux et/ou territoriaux a à la fois ouvert des opportunités de développement, mais aussi profondément troublé les dirigeants sportifs, dont l'activité principale consistait jusque-là à accueillir des publics volontaires et à organiser au mieux des activités devenues routinières.

Ce trouble a été d'autant plus fort et durable que s'est progressivement installée l'idée selon laquelle la prise en compte des ambitions politiques devrait se faire à moyens constants voire progressivement réduits pour respecter le dogme, discutable au demeurant, de la sécurisation des finances publiques. Les associations qui acceptent de devenir les instruments des politiques publiques, toujours plus pressantes pour répondre au mieux aux défis

sociétaux et aux attentes de leurs habitants-électeurs-contribuables (HEC) se retrouvent sous la pression d'une injonction cette fois paradoxale : comment faire mieux et davantage quand les moyens mobilisables se réduisent ?

Ces questionnements sont d'autant plus anxiogènes qu'ils se développent dans une conjoncture marquée par les effets déstabilisants d'une improbable pandémie. Elle aura contribué à valoriser insidieusement les pratiques consommatoires dans la sphère privée, au domicile, loin des autres ou dans les espaces urbains et naturels, loin des équipements fermés. Dans le prolongement de cette séquence, dont l'avenir éclairera les effets personnels et collectifs, se multiplient les discours de délégitimation des associations sportives largement diffusés par les acteurs privés qui assimilent les règles, les modalités d'organisation du monde associatif à des contraintes qui n'existeraient pas dans les pratiques privées, parfois dites « libres » une fois que l'on a payé le droit d'entrée, l'abonnement ou acheté ses matériels sportifs.

Pourtant, si les associations constituent toujours des lieux de socialisation (souvent parmi les premiers avec la famille et l'école), si elles sont parfois les derniers points de résistance dans les territoires urbains ou ruraux « insolubles », elles sont aussi des réservoirs d'adaptation et d'innovation pour promouvoir de nouvelles pratiques, pour inventer de nouvelles manières de faire, de nouvelles modalités de pratique permettant d'accrocher durablement des non-pratiquants et de redonner du sens à l'adhésion à un projet associatif.

En croisant ses observations et analyses scientifiques avec ses expériences de terrain, l'ouvrage proposé par Bruno Lapeyronie, complice et ami de longue date, fait le point sur les (nouvelles) problématiques rencontrées. Il redonne des points de repère utiles, éclaire et questionne l'impact social des associations, les décisions politiques des collectivités territoriales, les postures et choix des dirigeants d'associations et bien sûr les pratiques professionnelles des techniciens engagés dans ou à côté des associations. Enfin, il se livre à l'exercice périlleux mais jubilatoire de la prospective en exprimant quelques préférences sur le devenir des associations sportives.

**Dominique Charrier**

Maître de conférences  
habilité à diriger des recherches  
Faculté des sciences du sport  
Université Paris-Saclay



## Introduction

Les liens, formalisés ou non, entre les associations et les collectivités existent très vraisemblablement depuis la naissance du mouvement associatif. Les exemples sont nombreux, notamment pour des premiers besoins d'utilisation d'équipements sportifs par les pratiquants ou pour des aides diverses des pouvoirs publics locaux au développement des activités sportives. Depuis l'origine de cette structuration, la proximité entre dirigeants associatifs et élus territoriaux fait l'objet de relations particulières parfois ambiguës, mais nécessaires à la dynamique locale sportive.

Les analyses des socio-historiens (à commencer par Jean-Paul Callède<sup>1</sup>) ou des géographes (notamment Jean-Pierre Augustin<sup>2</sup> ou François-Emmanuel Vigneau<sup>3</sup>) ont su mettre en évidence la construction du mouvement associatif sportif local soutenue largement par les collectivités, pendant plus de cent ans, et plus clairement depuis les premières lois de décentralisation de 1982. Par ailleurs, il est certainement utile de souligner que les constructions de la filière sportive territoriale, mais aussi de la recherche et de l'enseignement supérieur en management du sport, ont permis de légitimer et d'instaurer progressivement les bases juridiques et fonctionnelles de ce partenariat entre associations et collectivités lors de ces quarante dernières années.

Acteur de cette structuration, Bayeux a clairement identifié en 2014, à travers son ouvrage, « *les relations entre les collectivités locales et clubs sportifs* »<sup>4</sup>. Dix ans plus tard, rien n'a changé et, pourtant, tout a changé. Par exemple, le lecteur, renvoyé initialement à l'ouvrage précédemment cité, trouvera toujours des outils législatifs et réglementaires, actualisés par nos soins. Les bases de travail n'ont peu, voire pas, évolué. Il semblerait même que, comme le dit l'adage populaire, du neuf est toujours fait avec du vieux. Pourtant, les dix années écoulées viennent de transformer en profondeur les habitudes entre les forces vives de la nation : contraintes sociétales (la crise sanitaire de la Covid-19 est l'exemple le plus significatif), modernisation des pratiques (liée à la numérisation et l'usage des outils numériques notamment), réformes quasi incessantes des collectivités ou simplement évolutions voire apparitions de sports nécessitant des organisations adaptées, etc.

Aussi, relire les ouvrages de référence sur le sujet et tenter un point d'étape à l'aube des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024, tel est l'objet de cet ouvrage. Nul doute que la dynamique de ce mégaévénement viendra bousculer l'ordonnement associatif traditionnel et les relations entre collectivités « territoriales » (plutôt que « locales ») et les associations sportives. Cela fera peut-être l'objet d'une réactualisation de ce manuel dans une dizaine d'années, en espérant, à titre personnel, une accentuation des bonnes pratiques sociétales voire une appropriation par les acteurs associatifs et territoriaux d'outils que nous qualifierons d'écomarketing sportif solidaire, humain, local et durable. Les premières observations partagées dans les pages qui suivent sont résolument optimistes. Le développement du sport compose déjà avec les impératifs sociaux, la responsabilité des acteurs locaux et les priorités environnementales. L'identification et le partage dans cet ouvrage de pistes de relations actuelles (et futures) entre villes, intercommunalités, départements, régions et associations sportives, socio-sportives, sport santé ou d'éducation par le sport, permettront peut-être à chacun de trouver l'harmonie et l'équilibre entre les enjeux, les contraintes et le développement des activités physiques et sportives locales.

1 Callède J.-P., *L'esprit sportif – essai sur le développement associatif de la culture sportive*, MSHA, 1995.

2 Augustin J.-P., *Géographie du sport. Spatialités contemporaines et mondialisation*, Armand Colin, 2007.

3 Sabbah C., Vigneau F., *Les équipements sportifs*, Le Moniteur, 2006.

4 Bayeux P., *Les relations entre les collectivités locales et clubs sportifs*, PUF, 2014.



# Rappel des fondamentaux associatifs

## A - Le statut associatif

Les associations sont déterminées par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, relative au contrat d'association, du moins celles dont le siège social est fixé en France (à l'exception de l'Alsace et de la Moselle). Les deux premiers articles, toujours en vigueur, caractérisent assez simplement le principe de la liberté de se regrouper pour des idées et des actions, de façon désintéressée :



### Loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901, relative au contrat d'association

#### Article 1

*« L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations. »*

#### Article 2

*« Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions de l'article 5. »*

Cette liberté contractuelle permet à chacun de créer et de gérer une association selon des règles de fonctionnement librement déterminées, à partir du moment où ce n'est ni contraire à la loi ni pour un partage entre les membres des bénéfices engendrés par les activités.

La loi de 1901, relative au contrat d'association, est donc le texte fondamental. Il encadre toutes les associations situées en France. Ainsi, tout individu est libre de s'engager dans une association, quel qu'en soit l'âge, la nationalité ou les compétences. Partager des valeurs et des compétences ne peut avoir un but lucratif avec une redistribution des bénéfices, sous peine que l'association soit requalifiée en société par les tribunaux, avec l'ensemble de ses obligations d'entreprise, sociales, fiscales et contractuelles. Les bénéfices sont tout à fait possibles, mais seule la redistribution est interdite, l'association devant réinjecter les montants dans son fonctionnement annuel ou les placer en fonds propres et ainsi constituer un trésor de guerre utile en cas de coup dur pour financer un investissement.

À noter également que les associations peuvent, après leurs créations, bénéficier de différentes reconnaissances : une association devient agréée lorsqu'elle a reçu un agrément par décision ministérielle. Elle peut être reconnue d'utilité publique, lorsqu'elle bénéficie d'une reconnaissance en Conseil d'État, ou devenir d'intérêt général, ce qui lui permet de délivrer des reçus fiscaux à ses donateurs.

La loi de 1901 permet de définir le statut juridique de l'association comme personne morale et jouit de la personnalité juridique dès que la déclaration en préfecture du siège social (qu'il est possible de réaliser en ligne) a été officialisée lors de la parution au *Journal officiel des associations*. Le contenu des statuts est libre, mais l'usage conseille d'y faire apparaître le nom de l'association, son objet, ses modalités de fonctionnement et de gouvernance, son adresse postale, etc. Il s'agit ici d'en dire suffisamment pour clarifier le rôle de l'association

et de chacun de ses membres, mais d'être suffisamment souple pour intégrer progressivement les contraintes sociétales, les évolutions naturelles de son activité et ses modalités de gestion. Les associations peuvent, une fois cette première étape réalisée, devenir personnalité morale, ester en justice, avoir un compte bancaire, signer des contrats ou avoir un patrimoine spécifique.

Cette même loi de 1901 n'est absolument pas contraignante quant aux organes de gouvernance. Une association détermine librement, dans ses statuts, ses instances dirigeantes et leurs attributions. Pour une démocratie équilibrée, il est couramment adopté un usage comprenant une assemblée générale, un conseil d'administration et un bureau, même s'il n'y a aucun caractère obligatoire. Il est fréquent d'élire également un président, un secrétaire et un trésorier, une même personne pouvant avoir deux responsabilités, dans la mesure où le nombre minimum d'adhérents est supérieur ou égal à deux.

Les associations ne sont donc soumises qu'à assez peu de règles et obligations, notamment à la tenue d'une comptabilité associative (trésorerie, plan comptable, etc.) ou d'encadrement des dirigeants, notamment lorsque celles-ci bénéficient d'un statut ou d'un montant de dons ou subventions significatif. Cette gestion désintéressée et néanmoins rigoureuse permet, dans la mesure où elle ne concurrence pas le secteur commercial, de gérer des revenus d'activité et de recevoir des montants issus de partenariats, adhésions, subventions, etc.

En ne générant ni profit, ni partage des bénéfices, la non-lucrativité d'une association entraîne une exonération des impôts commerciaux. Dans le cas contraire, elle perd ses avantages fiscaux et les recettes seront assujetties à l'impôt sur les sociétés et à la TVA.

Ce statut particulier permet d'embaucher des salariés, soumis aux mêmes droits que les employés d'entreprises classiques.

Les services préfectoraux du département permettront d'obtenir plus d'informations sur le fonctionnement associatif<sup>5</sup>.

Le développement massif du sport durant le XX<sup>e</sup> siècle s'est donc majoritairement appuyé sur la construction pyramidale du modèle associatif français.

Les quelques pages suivantes sont étroitement inspirées de l'état des lieux réalisé en 2014 par Patrick Bayeux<sup>6</sup>. À travers celles-ci, il n'est certainement pas inutile d'en rappeler les principes fondamentaux.

## **B - Le club sportif comme association spécifique**

S'il est communément admis que le club se définit comme une association sportive, il semble que ce soit la circulaire NOR : INTB0200026C du ministre de l'Intérieur et du ministre de la Jeunesse et des Sports<sup>7</sup> du 29 janvier 2002 sur les concours financiers des collectivités territoriales aux clubs sportifs, qui acte son officialisation.

Ainsi, Le club sportif désigne soit une association sportive seule, soit l'association sportive et la société commerciale qu'elle a créée pour la gestion des activités sportives à caractère professionnel.

5 Ou le site web de l'administration publique : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N31931>

6 Bayeux P., *Les relations entre les collectivités locales et clubs sportifs*, PUF, 2014.

7 <https://mobile.interieur.gouv.fr/Archives/Archives-publications/Archives-Circulaires/2002/INTB0200026C>

Le Code du sport et son article L.121-1 (version en vigueur depuis le 25 mai 2006) indiquent : « *Les associations sportives sont constituées conformément aux dispositions de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901 relative au contrat d'association ou, lorsqu'elles ont leur siège dans les départements du Bas-Rhin, du Haut-Rhin et de la Moselle, conformément au Code civil local.* »

Le « club » bénéficie de la mécanique administrative originelle de toute association. Une fois la déclaration en préfecture régularisée, celle-ci peut ainsi demander un agrément et s'affilier à une fédération sportive.

## 1. L'agrément

L'agrément est formulé dans le Code du sport dans la partie réglementaire aux articles R.121-3 et suivants.

En effet, il est indiqué dans cet article R.121-3, modifié par décret n° 2022-877 du 10 juin 2022 (art. 1), des obligations statutaires, comptables et fonctionnelles pour obtenir un numéro d'agrément par arrêté préfectoral :



### Code du sport, article R.121-3

« *Les associations mentionnées à l'article R.121-2 ne peuvent obtenir l'agrément que si leurs statuts comportent les dispositions suivantes :*

*1° Des dispositions relatives au fonctionnement démocratique de l'association.*

*Les statuts prévoient :*

- a) La participation de chaque adhérent à l'assemblée générale ;*
- b) La désignation du conseil d'administration par l'assemblée générale au scrutin secret et pour une durée limitée ;*
- c) Un nombre minimum, par an, de réunions de l'assemblée générale et du conseil d'administration ;*
- d) Les conditions de convocation de l'assemblée générale et du conseil d'administration à l'initiative d'un certain nombre de leurs membres ;*

*2° Des dispositions relatives à la transparence de la gestion.*

*Les statuts prévoient également :*

- a) Qu'il est tenu une comptabilité complète de toutes les recettes et de toutes les dépenses ;*
- b) Que le budget annuel est adopté par le conseil d'administration avant le début de l'exercice ;*
- c) Que les comptes sont soumis à l'assemblée générale dans un délai inférieur à six mois à compter de la clôture de l'exercice ;*
- d) Que tout contrat ou convention passé entre l'association, d'une part, et un administrateur, son conjoint ou un proche, d'autre part, est soumis pour autorisation au conseil d'administration et présenté pour information à la plus prochaine assemblée générale ;*

*3° Des dispositions relatives à l'égal accès des femmes et des hommes à ses instances dirigeantes. Les statuts prévoient que la composition du conseil d'administration doit refléter la composition de l'assemblée générale.*

*Les statuts comprennent, en outre, des dispositions destinées à garantir les droits de la défense en cas de procédure disciplinaire et prévoir l'absence de toute discrimination dans l'organisation et la vie de l'association.*

*Le contrat d'engagement républicain mentionné à l'article L.121-4 est annexé aux statuts.* »

## 2. L'affiliation

Une association peut librement s'affilier à une ou plusieurs fédérations sportives de son choix, ce qui n'est pas sans souci ni conséquence entre les fédérations, engendrant de possibles tensions entre elles, notamment sur ce point. Ce choix permet à une association d'intégrer le fonctionnement d'une fédération, de participer à ses instances de gouvernance et surtout de participer à ces activités, à commencer par les compétitions sportives en reconnaissant la réglementation de pratique (règles de jeu, dates et lieux de compétitions, propositions d'aides ou formations, etc.).

Ce système permet une réelle appartenance fédérale, ainsi que la possibilité d'obtenir des fonds auprès de l'Agence nationale du sport, en contrepartie d'un certain nombre d'éléments standards : appliquer la réglementation fédérale, intégrer une cotisation fédérale, faire prendre la licence fédérale aux adhérents associatifs, etc.

Les articles R.131 et suivants fixent ces différents éléments, au même titre qu'ils obligent la fédération, association agréée, à remplir un certain nombre d'obligations administratives permettant l'affiliation des clubs.

## 3. Les clubs professionnels

Le chapitre II du Code du sport relatif aux sociétés sportives (articles R.122-1 à R.122-12) propose d'accompagner la professionnalisation du sport et d'encadrer les associations sportives. Certaines caractéristiques du sport de haut niveau, du moins dans les championnats nationaux français, nécessitent en effet un changement statutaire.

Le montant des recettes est le premier élément nécessitant la bascule du régime d'association au régime des sociétés.



### Code du sport, article R.122-1

*« Les montants des recettes ou des rémunérations au-delà desquels une association sportive est tenue, en vertu de l'article L.122-1, de constituer une société commerciale sont fixés respectivement à 1 200 000 euros et 800 000 euros. Sont prises en compte, pour déterminer si ces montants sont atteints, les moyennes des recettes perçues et des rémunérations versées au cours des trois derniers exercices connus, telles que ces recettes et ces rémunérations résultent des documents comptables de l'association sportive. »*

Dans ce cas, la société peut prendre différentes formes :

- société à responsabilité limitée ne comprenant qu'un associé, dénommée entreprise unipersonnelle sportive à responsabilité limitée ; ou
- société anonyme à objet sportif ; ou
- société anonyme sportive professionnelle ; ou
- société à responsabilité limitée ; ou
- société anonyme ; ou
- société par actions simplifiée.