

TD Enquête et Analyse Qualitatives

Master 1 SES et ESS

Université Lyon 2

Rapport d'enquête qualitative

La marchandisation des associations sportives

Année 2025-2026



**UFR DE sciences
économiques
ET DE Gestion**

Etudiant.es qui ont participé à l'enquête :

Mélanie TRONTIN, M'Bany SIDIBÉ, Marwane BALIT, Justin OUEDRAOGO WINDLASSIDA, Antonia LENTZOU, Anaïs COLIN SANSIER, Ryden MAYALA SHEILA, Shaima MOUSSA, Gaspard MORET, Clément DIDIER, Joseph ETIENNE JOURNO, Sébastien PELLISSIER TANON, Camille DUPUY, Fabio NOUGAREDE, Hugo LAHAYE, Mael RENAUD, Aloïs MOISSENET, Sefora ZOUITER, Julie MORARD, Mathis LABROUSSE, Margot MAUERHOFER, Nathan PRAS, Matao SKAKNI, Léa MAURIN, Juliette CLOT

Sous la supervision de : Sylvain CELLE - sylvain.celle@univ-lyon2.fr

Table des matières

Normes d'écriture et usages de l'IA.....	4
Introduction	5
Présentation du sujet.....	5
Problématique	6
Méthodes et terrains.....	7
Méthodologie de l'enquête	7
Présentation et typologie des terrains	10
Plan du rapport.....	11
1. Des valeurs communes dans les associations sportives : proposer un sport accessible et créateur de lien social	13
1.1 L'accessibilité, une valeur primordiale au sein des associations sportives	13
1.1.1 Rendre le sport accessible financièrement.....	13
1.1.2 Démocratiser une pratique sportive inclusive	14
1.2 À la recherche de la qualité et de la performance	15
1.2.1 Des formations et un encadrement de qualité	16
1.2.2 La qualité au service du haut niveau	16
1.3 Les associations sportives : des lieux de socialisation, d'échange et de bien-être	17
1.3.1 Entre réseaux d'affaires et club familial : développer un sentiment d'appartenance	17
1.3.2 Défendre un projet politique par le sport	18
1.1.2 Conclusion de la partie 1	19
2 Une diversité des modèles socio-économique au sein des associations sportives.....	20
2.1 Une autonomisation du modèle socio-économique des associations sportives.....	22
2.1.1 L'autofinancement via les cotisations.....	22
2.1.2 L'engagement bénévole au fondement des associations sportives	23
2.1.3 Une salarisation et professionnalisation des associations sportives en tension avec l'ancrage bénévole	25
2.2 Une dépendance aux ressources publiques dans un contexte austéritaire	26
2.2.1 Une dépendance majeure aux infrastructures et locaux municipaux : « c'est la guerre des salles ».....	26
2.2.2 Une dépendance relative et ambivalente vis-à-vis des financements publics : de la subvention à l'appel à projets	27
2.3 Le développement des ressources privées, en levier d'autonomie.....	29
2.3.1 Le développement d'activités commerciales : la réponse à la précarité économique	29

2.3.2	Le développement des partenariats privés : à l'encontre de la diminution des financements publics	31
	Conclusion de la partie 2.....	34
3	Tensions, adaptations et transformations des modèles socio-économiques des associations sportives face aux logiques marchandes.	36
3.1	Différentes formes de marchandisation : des tensions avec les valeurs associatives	36
3.1.1	Course au financement : vers une mise en concurrence des associations.....	36
3.1.2	Vers une professionnalisation de la recherche de financement en réaction à des contraintes conjoncturelles et structurelles	38
3.2	Une typologie des stratégies face aux injonctions à la marchandisation	40
3.2.1	Une volonté affirmée de maintenir les valeurs et l'identité associative	41
3.2.2	Une balance qui articule préservations des valeurs et besoins de subsistance : stratégie du compromis.....	42
3.2.3	Une dynamique entrepreneuriale : logique marchande	43
	Conclusion	47
	Bibliographie	48
	Annexe :.....	50
	Annexe 1 : Présentation des terrains enquêtés	50
	Annexe 2 : Présentation des profils des enquêtés	51

Normes d'écriture et usages de l'IA

Rédactrices : Julie MORARD, Margot MAUERHOFER, Léa MAURIN (E2)

L'Intelligence Artificielle a été utilisée au cours de cette enquête comme appui à la réalisation de différentes actions : mise en page, correction orthographique, recherche préliminaire d'idée, structuration des idées, mais aussi comme aide pour le travail de retranscription et de sélection des verbatims intéressants (notamment pour le travail de codage). Pour des questions d'éthique et de transparence, il est également important de préciser les logiciels utilisés. Ainsi, les principales IA utilisées sont les suivantes : Perplexity, Notta.IA, Mistral, NotebookLM, Reverside, Reverso, Assembly IA, Chat GPT, Claude AI.

Introduction

Rédactrices : Julie MORARD, Margot MAUERHOFER, Léa MAURIN (E2)

Présentation du sujet

Les rapports de l'Observatoire citoyen de la marchandisation (2023, 2025) ainsi que le numéro "Financement et fonctionnement du monde associatif : la marchandisation et ses conséquences" (2023) de la *Revue Française des Affaires Sociales* (RFAS) mettent en avant une marchandisation du milieu associatif. En effet, les coupes budgétaires étant de plus en plus nombreuses, les subventions publiques se font plus rares et les associations tendent à chercher de nouveaux moyens de financement, quitte à s'éloigner de leurs valeurs.

Nous avons donc décidé de réaliser une enquête qualitative auprès de 24 associations sportives lyonnaises. Proposant des activités sportives diversifiées, le portrait de ces organisations est très hétérogène, pouvant aller d'une petite association de quartier, comme des associations de danse tout public, ou d'une grande structure d'ampleur nationale. Les valeurs portées par ces associations sportives sont également diverses et variées (accessibilité, compétition, partage...), elles tentent toutes de faire vivre le sport qu'elles pratiquent en mobilisant des ressources socioéconomiques parfois rares et soumises à des contraintes.

La question du financement est donc une des principales entrées de notre étude. Une majorité des associations étudiées bénéficient de financements publics (subvention, appel à projets, etc.) et de mise à disposition de locaux et de matériels par les municipalités. Cependant, l'évolution récente des politiques publiques rend l'accès à ces financements publics de plus en plus complexes et instables. Une partie des organisations ayant participé à notre enquête se tourne donc de plus en plus vers des formes de financement différentes : recours à des mécènes, importantes cotisations, ou encore une commercialisation progressive de leur activité. Les associations participant à notre enquête mobilisent également des ressources « humaines » : salariés ou bénévoles, ce qui peut constituer une forme de tension interne. Les difficultés d'accès à diverses ressources monétaires ou non mettent en évidence une tension entre les valeurs associatives portées par une majorité des organisations étudiées et une véritable nécessité d'autonomie ou du moins une forme d'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics.

Lors de la formulation de la problématique, nous avons volontairement choisi de nous éloigner de la notion de marchandisation. En effet, cette thématique figure de manière transversale dans le guide d'entretien, mais n'est pas vraiment mise en avant par les acteurs interrogés qui ne mobilisent pas cette catégorie. De manière générale, les structures de notre étude font peu appel au marché et certaines s'opposent même à

cette logique. Lorsqu'elles proposent des services ou des biens marchands, elles le font sur certaines activités et à certains moments précis. Et quand on les interroge sur cette tendance, la majorité des personnes enquêtées ne reconnaissent pas ou n'ont pas toujours conscience qu'un mouvement de marchandisation est à l'œuvre dans leur structure et plus largement le milieu des associations sportives. En revanche, ils sont plusieurs à souligner que la question de l'accès aux ressources (monétaires ou pas) est centrale et qu'au fur et à mesure que certaines ressources deviennent instables et limitées (comme les subventions, le bénévolat), les associations ont besoin de diversifier leur financement tout en respectant leurs valeurs fondamentales.

Définitions et repères :

- Association (Loi 1901) : « 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. » (association.gouv.fr)
- Marchandisation : La marchandisation « se traduit par la transformation d'une chose en un produit échangeable sur un marché » et pour cela il faut le « standardiser, le quantifier, le monétiser, et le privatiser » (cité dans le rapport de l'Observatoire citoyen de la marchandisation (2023) et s'appuyant sur Parrique, T. (2022). *Ralentir ou Périr, l'économie de la décroissance*, Paris, Editions du Seuil)
- Subventions : « Une subvention est un apport en numéraire ou en nature, attribué par une collectivité publique à un bénéficiaire public ou privé, afin de soutenir une activité. Un contrat de subvention peut notamment être conclu à l'issue d'un appel à projets ou « appel à manifestation d'intérêt ». (Cottin-Marx, Hamidi, et Trenta, 2023).
- Cotisations : « est la somme d'argent que peut demander une association à tout ou partie de ses membres pour participer à son fonctionnement. Elle n'est pas systématique. » (associations.gouv.fr)
- Autofinancement : la capacité d'une structure à générer ses propres ressources financières pour financer ses activités
- Professionnalisation : « La « professionnalisation » au sens strict du terme, se traduit par la salarisation et l'émergence de nouveaux métiers [ou missions] dans les organisations associatives. Elle concerne principalement des processus de spécialisation du travail, d'élévation du niveau de compétence, de hiérarchisation des statuts. » (Ospital et Templier, 2018).

Problématique

Les associations sportives sont donc des acteurs complexes. Avant tout ancrées dans la pratique d'un sport, elles portent des valeurs sportives dans lesquelles les valeurs associatives peuvent se diluer. En outre, la question des ressources monétaires, humaines, matérielles est un enjeu clé pour la survie de ces organisations : les ressources des associations, reposant en grande partie sur des subventions publiques, se voient de plus en plus contraintes par des politiques budgétaires nationales plus restrictives. Cette dynamique peut laisser penser qu'une partie non négligeable des associations sportives du bassin lyonnais doivent se tourner vers des stratégies marchandes pour assurer le bon déroulement de leurs activités. Enfin, la

montée en puissance de certains acteurs privés lucratifs dans le domaine du sport pourrait également entraîner des logiques de concurrence qui se répercutent sans doute sur les politiques budgétaires et tarifaires des associations sportives.

Nous nous questionnons donc : comment les valeurs sportives et associatives s'articulent-elles entre elles ? Dans quelle mesure les ressources des associations impactent leurs modes de fonctionnement ? Comment le statut associatif est-il perçu au sein de ces organisations ?

Ces constats et questionnements nous ont donc permis de formuler la problématique autour de laquelle s'articule notre analyse : **quelles sont les différentes ressources socio-économiques des associations sportives et comment l'évolution de ces dernières impacte leurs fonctionnements et leurs valeurs ?**

Méthodes et terrains

Méthodologie de l'enquête

Notre enquête a été co-réalisée par les étudiants de Master 1 mention Sciences Economiques et Sociales (SES) et Économie Sociale et Solidaire (ESS) sous la supervision de Monsieur Sylvain CELLE.

Enquête qualitative

L'enquête s'inscrit dans le cadre d'un cours prévu à nous introduire à une méthode d'enquête qualitative plus adaptée aux sciences sociales. Contrairement aux enquêtes quantitatives, qui cherchent à établir des lois et modèles "universels" en favorisant les variables aux acteurs, l'approche des enquêtes qualitatives permet d'aborder des thématiques complexes en prenant en compte le point de vue des acteurs, comment ces derniers entrent en interactions entre eux mais aussi avec leur environnement. L'approche qualitative porte une attention particulière au contexte sans forcément chercher à dégager des modèles universels. Au cœur de l'approche qualitative : la compréhension des mécanismes sociaux, les acteurs et leur réalité.

Méthodologie de l'enquête

Notre enquête consiste à mener des entretiens auprès d'une vingtaine d'acteurs présélectionnés. Les entretiens durent entre 30 minutes et 1 heure et sont enregistrés avec le consentement des enquêtés. Cet entretien sera ensuite retranscrit et anonymisé à l'écrit, puis coder afin d'en extraire les idées directrices et d'analyser les informations qui en ressortent.

Les acteurs interrogés sont des associations sportives, employeuses ou non, et des entreprises commerciales spécialisées dans le sport (ces dernières étaient à l'origine des associations) basées à Lyon. Chaque association n'a été interrogée qu'une seule fois : nous n'avons pas souhaité interroger plusieurs acteurs au sein de la même

structure afin de bénéficier d'une vision plus large du secteur. Tous les sports étaient admis dans notre enquête et nous avons cherché à favoriser les entretiens auprès de directeur.ice.s, ou salarié.e.s afin qu'ils puissent avoir une connaissance suffisante de la structure.

Les équipes :

Pour mener à bien notre enquête, nous nous sommes divisés en équipes et avons défini des rôles.

- Les **équipes d'enquête** sont composées de 3 personnes (4 dans quelques cas) au sein desquelles chaque membre de l'équipe devra occuper les 3 rôles ci-dessous. Chaque équipe mène environ 3 entretiens.

Rôle au sein de l'équipe d'enquête	Actions associées
Enquêteur.se	Mener l'entretien et l'enregistrer. Coder la retranscription et rédiger le compte rendu de codage
Observateur.rice	Prendre des notes au cours de l'entretien (contexte etc.) et rédiger le compte rendu d'observation
Transcripteur.rice	Transcrire l'enregistrement de l'entretien à l'écrit.

- Les **équipes transversales** travaillent en parallèle des équipes d'enquête et produisent des documents et des synthèses du travail de chaque groupe d'enquête. Chaque équipe d'enquête a au moins en son sein un membre de chaque équipe transversale.

Equipe transversales	Actions associées
Equipe codage	- Identification d'acteurs à interviewer - Homogénéisation des codes - Production d'un dictionnaire de codage
Equipe Analyse	- Formulation de la problématique - Elaboration du plan des analyses transversales et du dossier final
Equipe entretien	- Production de la grille d'entretien - Production d'un tableau des caractéristiques des enquêtés

1.1.1.1.1 3.1.2.2. Les documents produits et utilisés dans l'analyse :

Afin de mettre en commun le travail de chaque groupe, plusieurs documents ont été produits.

A l'échelle des équipes d'enquêtes	
Retranscription	Chaque entretien est enregistré et retranscrit à l'écrit afin de permettre le codage.
Codage	Les retranscription des entretiens sont codées : les idées qui semblent utiles à l'analyse sont identifiées et codées. Les codes utilisés permettent de dégager des grandes tendances des entretiens et seront utiles à l'analyse.
Compte rendu de codage	Le compte rendu de codage permet de synthétiser le travail de codage et d'esquisser un début d'analyse.
Compte rendu d'observation	Il permet de prendre note de certains éléments de contexte qui ne sont pas relaté dans la retranscription, qui pourraient avoir un impact sur l'entretien. Il permet de mettre en perspective la retranscription et d'éclairer certains échanges.

A l'échelle des équipes transversales		
Equipe Codage	Identification des acteurs ciblés	L'équipe a, en collaboration avec les autres équipes transversales, déterminé les critères des acteurs à interviewer. Suite à cette réflexion nous avons recherché des organisations à démarcher dans le cadre de notre enquête.
	Dictionnaire de codage	Une fois que tous les entretiens ont été mené, l'équipe homogénéise les codes et produit un dictionnaire de codage pour simplifier la lecture de ces derniers
Equipe entretien	Grille d'entretien	L'équipe entretien a travaillé à l'élaboration de la grille d'entretien sur laquelle chaque groupe s'appuie pour mener les entretiens : la grille définit les questions à poser et le plan à

		respecter pour mener des entretiens relativement homogènes.
	Tableau des caractéristiques	Une fois que tous les entretiens ont été réalisés, l'équipe entretien produit un tableau synthétique des caractéristiques des associations interrogées
Equipe analyse	Plan des analyses et problématique générale	C'est grâce à ce travail que l'analyse peut être organisée et construite de façon détaillée.

Nous avons ainsi mené une enquête qualitative auprès de 24 organisations (associations et une entreprise commerciale) sportives lyonnaises. La grille d'entretien a servi de guide commun à tous les groupes afin d'assurer une homogénéité entre les entretiens. Ces entretiens ont été enregistrés puis retranscrits et codés afin d'identifier les notions et informations clés tout en prêtant une attention particulière au contexte grâce au compte rendu d'observations. Le codage permet d'identifier des tendances directrices qui ont ensuite été analysées et formalisées dans ce rapport.

Présentation et typologie des terrains

Présentations et étude des terrains

Nous avons collectivement défini des critères pour mieux cibler notre analyse. Nous avons donc interrogé 23 associations sportives et une entreprise commerciale de gymnastique suédoise (initialement sous statut associatif, cette dernière a changé de statut). Les sports pratiqués ou proposés par ces associations étaient divers et variés : football, gymnastique, cyclisme, athlétisme, ligues multisports... Nous avons décidé de ne pas nous restreindre sur les types de sports pratiqués et de n'interroger qu'une seule personne par association afin de bénéficier d'un panel de réponses plus large. Sur les 24 terrains étudiés, 16 structures sont employeuses, une large surreprésentation qui peut laisser penser que le secteur sportif nécessite une certaine expertise nécessitant de faire appel à un personnel professionnel qualifié. En outre, la totalité des associations (exception faite de l'entreprise commerciale) font appel à des bénévoles à plus ou moins grande échelle selon la situation de l'association.

Présentations et étude des profils

Les profils des personnes interrogées sont aussi importants : au tout début de notre enquête, nous avons décidé d'interroger des personnes bénéficiant d'une position dans l'organisation leur permettant d'avoir assez d'information pour nous parler en détail du modèle socioéconomique de la structure (salariés, directeurs, membres du CA, manager...). Ainsi, plus de la moitié des personnes interrogées sont des président.es ou directeur.ices d'associations sportives. D'autres profils (managers,

trésoriers, secrétaires...) sont représentés =, mais de façon bien moins représentative. Enfin, notons que la part de femmes dans les profils des enquêtés est extrêmement faible : seulement 3 femmes sur 24 personnes interrogées. Cette sous-représentation confirme certaines idées reçues : même dans le secteur associatif, les femmes restent très minoritaires dans les postes de direction, en particulier dans des secteurs comme le sport.

1.1.1.2 3.2.3 Réponse aux hypothèses introductives

Les différents entretiens que nous avons pu mener nous ont permis de constater une certaine hétérogénéité des stratégies et des valeurs des associations sportives du bassin lyonnais. En effet, une vaste majorité de ces dernières témoignent de tensions budgétaires extrêmement contraignantes qui tendent à remettre en cause les capacités matérielles et humaines de ces associations. Le point de différenciation entre toutes les associations étudiées est donc la vision que ces dernières portent sur leur dépendance budgétaire aux pouvoirs publics et les stratégies mobilisées pour assurer la viabilité et la stabilité de leur activité.

Plan du rapport

Les associations sportives sont porteuses de valeurs fortes d'accessibilité financière, d'inclusion, de socialisation et de bien-être. À ces valeurs sociales s'ajoutent des valeurs sportives de performance, mais aussi une dimension politique militante : en bref, certaines associations utilisent le sport comme vecteur de lien social, de dépassement de soi, parfois au service d'un projet politique militant (1). Ces fortes valeurs reposent sur une grande diversité de modèles socio-économiques et une instabilité des ressources dont elles disposent. Ces ressources sont à la fois matérielles, humaines et monétaires. Monétairement, la dépendance des associations aux ressources publiques à travers des subventions, accordées souvent à travers des appels à projets mobilisant donc des logiques de concurrence entre les associations, fragilise la structure budgétaire des organisations concernées. Cette tension est renforcée par le contexte d'austérité qui limite les subventions accordées aux associations du secteur. Dans un tel contexte, certaines associations cherchent à s'autonomiser en se tournant vers des acteurs privés ou en cherchant à s'autofinancer via les cotisations : l'enjeu étant de ne plus être dépendant des ressources monétaires publiques. Les ressources matérielles occupent une place centrale dans le fonctionnement des associations sportives (gymnase, matériel sportif, etc.) : ces dernières sont souvent mises à disposition gratuitement ou à moindre coût, ce qui renforce la dépendance des associations sportives aux pouvoirs publics. Enfin, les tensions entre les équipes bénévoles et salariées représentent un enjeu central dans le modèle socio-économique de ces associations. (2.). Ainsi, les valeurs portées par ces associations entrent en tension avec les modèles socio-économiques des associations : ces tensions multiples débouchent sur des logiques de plus en plus marchandes (3.)

1. Des valeurs communes dans les associations sportives : proposer un sport accessible et créateur de lien social

Rédacteurs : Juliette CLOT, Anaïs COLIN SANSIER, Mael RENAUD, Joseph JOURNO (E6)
Fabio NOUGAREDE, Mathis LABROUSSE (E3)
Relecteurs : E1

Dans cette première partie, nous nous intéresserons aux valeurs mises en avant par les associations sportives. Cette notion, très présente dans les entretiens, est bien souvent mentionnée dès la présentation générale des structures par les interrogés.

Les valeurs sont au centre du projet associatif et peuvent se résumer autour de trois conceptions fortes de la pratique sportive : rendre le sport accessible, proposer une pratique qualitative, favoriser l'échange et le lien social. Comme le montre William Gasparini, le sport associatif s'inscrit dans des logiques à la fois sociales, éducatives et organisationnelles, ce qui explique la place centrale des valeurs dans ces structures (Gasparini, 2013).

Les associations peuvent mettre l'accent sur l'une de ces valeurs ou bien les combiner. Nous verrons donc comment ces différentes valeurs se déclinent et s'articulent concrètement au sein des associations.

1.1 L'accessibilité, une valeur primordiale au sein des associations sportives

L'accessibilité occupe une place centrale dans les préoccupations des associations sportives interrogées. Cette approche vise à inclure des publics variés, notamment des mineurs non accompagnés ou des personnes en situation de précarité, renforçant ainsi la dimension sociale et solidaire de ces associations. Cette ouverture à des publics variés rejoint les orientations portées par UNESCO, selon lesquelles « le sport peut être un puissant vecteur d'inclusion sociale » (UNESCO, 2015, *Charte internationale de l'éducation physique, de l'activité physique et du sport*).

1.1.1 Rendre le sport accessible financièrement

Comme l'explique le président d'une association de boxe : « *La question financière ne doit pas constituer un obstacle à l'accès à la pratique sportive.* ». Cette philosophie se traduit par une politique tarifaire flexible, où la participation financière est adaptée aux moyens de chacun : « *Ceux qui peuvent payer le font, et ceux qui ne le peuvent pas en sont dispensés* ». Cette démarche favorise l'inclusion de publics divers, y compris

des mineurs non accompagnés ou des personnes en situation de précarité, consolidant ainsi l'aspect social et solidaire de l'association.

En effet, l'accessibilité ne se limite pas à un simple affichage dans les statuts des associations lyonnaises ; elle est décrite par les acteurs comme un véritable « *choix politique* » au cœur de leur modèle. Au sein de l'association d'athlétisme, cette volonté s'incarne dans un système de tarification basé sur la « *bonne foi des gens* », sans demande de justificatif de revenus « *ta seule fiche d'impôt ne veut pas dire grand-chose* » (président de l'association d'athlétisme). L'association préfère se baser sur l'honnêteté des membres pour proposer des tarifs allant du plein tarif au tarif « *précaire* » (autour de 50 €), couvrant uniquement les frais de licence. Cette dimension politique de l'accessibilité se retrouve également dans les structures plus institutionnalisées comme le club de l'association multisport. Bien que le président souligne la nécessité d'avoir augmenté les licences pour « *garder la même dynamique* », il met en avant l'attachement des adhérents qui acceptent ces efforts financiers en raison du caractère « *familial* » du club.

On comprend alors que cette valeur se traduit concrètement par une gestion fine de l'adhésion avec des calculs qui permettent de garantir que le coût ne soit jamais un frein à la pratique. L'association multisport innove par ailleurs en proposant une « *adhésion bénévole* » au montant symbolique de 15 € pour permettre de soutenir la structure sans pratiquer. En effet, pour cette structure, l'accessibilité prend une dimension éthique forte : le projet s'articule autour de « *l'inclusion, le respect de la différence, la tolérance* », même si la pression économique actuelle force à constater qu' *aujourd'hui, on a tendance à dire qu'il n'y a rien de gratuit dans la vie* », obligeant certains sportifs à payer des inscriptions autrefois offertes.

Ainsi, rendre le sport accessible est primordial pour les associations. Elles deviennent des acteurs engagés et se distinguent des autres sociétés commerciales sportives pour qui le paiement d'une cotisation est souvent une condition d'accès à la pratique. Cependant, dans le contexte actuel, défendre cette accessibilité financière reste compliqué. Encore plus quand l'on connaît le déterminant social d'une pratique sportive (Bourdieu, 1979), alourdissant alors pour les sports populaires le poids financier de mesures de facturation adaptées. En conséquence, les associations sont contraintes de questionner et d'adapter leur modèle socio-économique.

1.1.2 Démocratiser une pratique sportive inclusive

Par ailleurs, on remarque que les structures souhaitent également rendre le sport accessible à des publics d'ordinaire éloignés de la pratique sportive.

Plusieurs associations expriment, lors des entretiens, une réelle détermination à ouvrir leurs cours à tous, sans distinction de niveau. Cette ouverture est parfois encouragée par les municipalités, comme en témoigne cet extrait : « *La ville nous met une patinoire*

à disposition et souhaite que nous proposons des activités accessibles au plus grand nombre » (trésorier d'une association de patinage). Ensuite, une politique d'inclusion forte est mise en place, notamment pour les personnes en situation de handicap : *« Nous développons des projets annexes, comme des séances de sport adaptées aux personnes handicapées. »*.

Certaines associations s'appuient également sur des partenariats pour renforcer cette inclusion. Un manager d'une association de cyclisme précise : *« Sur le volet social, nous collaborons avec l'APAJH pour apprendre le vélo à des jeunes à mobilité réduite. Nous travaillons aussi avec des femmes victimes de violences conjugales, afin de les aider à regagner confiance en elles grâce au vélo »*.

En revanche, toutes les associations n'adoptent pas cette approche. Certaines ciblent un public plus spécifique, comme des professionnels d'un secteur donné : *« Nous sommes avant tout un réseau d'affaires, ce qui n'est pas forcément accessible aux étudiants »*. Cette approche sélective illustre la diversité des finalités sociales dans le monde associatif sportif, où certaines structures privilégient l'inclusion, tandis que d'autres se concentrent sur des publics cibles : *« Notre association est centrée sur les métiers de l'immobilier et de la construction. Nos membres pratiquent le vélo et évoluent dans ces secteurs. »* (président d'une association de cyclisme).

L'accessibilité et le respect sont des valeurs partagées, mais leur mise en œuvre varie selon les associations. Certaines optent pour une inclusion large et militante, tandis que d'autres ciblent un public plus restreint et professionnel. D'autres encore se situent entre ces deux extrêmes, souhaitant ouvrir leurs portes au plus grand nombre, mais confrontées à des défis logistiques et structurels. Une personne interrogée souligne ainsi : *« Organiser une journée dédiée au handicap demande un travail considérable : trouver un créneau horaire, s'assurer de la compatibilité avec un centre spécialisé, vérifier l'encadrement, la sécurité... »*.

Ces différences montrent que l'accessibilité ne se résume pas à une question financière, mais englobe également des dimensions sociales, logistiques et structurelles. Certaines privilégient un encadrement professionnel et structuré, tandis que d'autres mettent l'accent sur une approche humaine et solidaire, associant la qualité à l'organisation d'événements à la fois professionnels et conviviaux. Ces différences montrent que la qualité ne se limite pas à la performance sportive, mais inclut également des dimensions sociales, éducatives et expérientielles.

1.2 À la recherche de la qualité et de la performance

Au-delà de l'accessibilité, la qualité de la pratique sportive constitue une autre valeur fondamentale pour les associations interrogées. Certaines insistent sur la nécessité de proposer une formation de qualité, souvent garantie par la qualité des infrastructures et de l'équipe encadrante.

1.2.1 Des formations et un encadrement de qualité

Proposer une pratique de qualité peut notamment passer par le rattachement à une fédération. Le président d'un club de football de la périphérie lyonnaise explique : « *Nous sommes labellisés par la Fédération Française de Football. Cela signifie que nous respectons le protocole de formation de la fédération* ». Cette labellisation assure un encadrement professionnel et une progression adaptée à chaque licencié, quel que soit son niveau. « *Notre objectif sportif est de faire progresser toutes nos équipes, et c'est par la formation que nous y parviendrons* ». Cette rigueur permet de fidéliser les adhérents et de maintenir un haut niveau de pratique.

La qualité de l'encadrement passe également par la qualification des entraîneurs, souvent rémunérés à la hauteur de leurs compétences : « *Nos professeurs de patinage sont titulaires d'un master* » (trésorier d'une association de patinage). Cette professionnalisation favorise la fidélisation des adhérents et le maintien d'un niveau élevé, tout en respectant les valeurs d'inclusion et de plaisir. Ainsi, la qualité de la pratique sportive est une valeur partagée, mais elle s'exprime différemment selon les associations. Certaines privilégient un encadrement professionnel et structuré, tandis que d'autres mettent l'accent sur une approche humaine et solidaire, associant la qualité à l'organisation d'événements à la fois professionnels et conviviaux. Ces différences montrent que la qualité ne se limite pas à la performance sportive, mais inclut également des dimensions sociales, éducatives et expérientielles.

L'Agence pour l'Education par Le Sport (APELS) a été créée en 1996 et vise à développer l'insertion et l'éducation par le sport. Cette dernière détecte, analyse et valorise les bonnes pratiques de développement social par le sport. Une de ses études révèle que « *l'éducation et l'insertion par le sport sont majoritairement prises en charge par les clubs sportifs implantés au cœur des quartiers sensibles* ». Ainsi, cela montre que ces organisations intègrent des problématiques sociales dans leurs activités classiques.

1.2.2 La qualité au service du haut niveau

Ensuite, la qualité de la pratique sportive se retrouve également chez les clubs qui s'inscrivent dans le haut niveau. En effet, la qualité de l'offre sportive dans les associations lyonnaises repose sur un équilibre fragile entre l'exigence de performance et la préservation de l'identité associative.

L'association multisport compte dans ses rangs des « *champions de France Masters et des médaillés internationaux* ». Pour atteindre de tels résultats, l'association s'appuie sur de « *nombreux coachs salariés* » et des contrats annualisés pour garantir une stabilité technique à ses 400 adhérents. Cette association illustre une « professionnalisation subie » ou forcée, où la certification Qualiopi de son organisme de formation devient une source de revenus indispensable tout en garantissant la

qualité technique des encadrants. Dans tous les cas, comme le résume le président de l'association multisport, l'enjeu est de donner aux jeunes les valeurs de « *se battre et de se donner le meilleur de soi-même* », plaçant l'éducatif au même plan que la technique.

On observe la même dynamique au sein de l'association de vélo qui compte deux équipes « Elite ». La structuration de l'équipe d'encadrement est passée par l'emploi d'entraîneurs salariés pour amener le club vers le haut niveau comme l'explique le manager : « *Si on n'était pas passé par la case salariée, peut-être que le club ne serait plus là à l'heure actuelle* ». En effet le travail des salariés contribue surtout au fonctionnement de la partie Elite : « *75% du temps de travail est pris sur la partie élite d'hommes* ».

En revanche, certaines associations peuvent viser le haut niveau tout en choisissant une approche radicalement différente. C'est le cas de l'association de roller qui revendique une qualité issue du modèle « *DIY* » (Do It Yourself), où l'ADN du sport est de fonctionner « *par les joueuses pour les joueuses* ». Ici, l'absence de coach salarié est un choix éthique pour éviter une « *posture malsaine* » d'inégalité entre bénévoles et salariés. La transmission entre pairs n'empêche pas une structuration rigoureuse au niveau national avec quatre niveaux de championnat, démontrant que la force bénévole peut produire une pratique de haut niveau sans passer par la marchandisation.

1.3 Les associations sportives : des lieux de socialisation, d'échange et de bien-être

Enfin, les associations sportives jouent un rôle clé dans la création de liens sociaux et professionnels. On remarque qu'elles deviennent un lieu de socialisation entre les membres de l'association, qu'ils soient salariés ou bénévoles. Dans son article autour du « Sport-insertion » (2023), Mariette Kammerer explique comment le sport peut aider des personnes en difficulté à se réinsérer socialement et professionnellement. Elle illustre notamment cette idée avec l'exemple de La Maison sport santé du Douaisis qui propose un programme d'« *activité physique pour l'insertion à l'emploi* ». Ainsi, lorsqu'il constate un besoin de reprise de confiance, une problématique d'isolement social ou de condition physique, le conseiller prescrit cette activité. Nous y retrouvons de jeunes décrocheurs, comme des mères qui n'ont jamais travaillé.

1.3.1 Entre réseaux d'affaires et club familial : développer un sentiment d'appartenance

Certaines associations se positionnent comme des réseaux d'affaires, où les membres peuvent échanger et créer des opportunités professionnelles, ce que l'on peut qualifier de *bonding* (Putnam, 2000), que l'auteur qualifie comme un type de

capital social créé par la socialisation avec des personnes semblables. « *L'idée est de réunir des personnes autour d'un cocktail, d'une conférence ou d'un événement de networking.* » nous explique le président d'une association de vélo. Cette dimension sociale est renforcée par des activités conviviales, comme des sorties à vélo ou des rencontres informelles. « *Nous organisons des sorties à vélo en groupe, à une fréquence mensuelle ou trimestrielle* ». Ces moments renforcent les liens entre les membres et créent un sentiment d'appartenance à une communauté. On peut opposer le *bonding* au *bridging* du club de boxe, visant ici plutôt à créer des « ponts » entre des membres de sociologie différente.

Pour d'autres, le club est avant tout un lieu de sociabilisation et de transmission des valeurs, comme nous le montre le président d'une association de football. « *Nous sommes un club familial où tout le monde s'entraide et se connaît depuis des années.* ». Cette convivialité est essentielle pour fidéliser les adhérents et renforcer leur sentiment d'appartenance. « *Certains membres étaient déjà présents à la buvette lorsque j'ai rejoint le club à 20 ans* ». Ces liens intergénérationnels renforcent la cohésion du groupe et contribuent à la pérennité de l'association. Nous pouvons réaliser le même constat dans une structure plus ancienne, comme l'association multisport, le président actuel, qui a commencé au club en tant que « *benjamin, à 10 ans* », incarne cette continuité historique. Le club se définit comme « *familial avant tout* », accueillant des pratiquants de « *6 à 99 ans* », incluant même des seniors en loisir. Là encore, le lien social s'exprime par la stabilité et la transmission intergénérationnelle.

Cette dimension communautaire est si forte qu'elle permet aux membres de surmonter des crises internes, comme le « *burn-out* » de l'ancienne présidente, pour maintenir un club « *serein et pérenne dans le temps* ».

1.3.2 Défendre un projet politique par le sport

Dans la même idée, on peut s'apercevoir que l'association sportive est vécue par les enquêtés comme un espace de socialisation fondamental entre les adhérents, leur permettant donc de lutter contre l'isolement social. Pour les membres de l'association de roller, le club offre un petit côté « *bac à sable* » enthousiasmant, où la liberté de tester des projets et de s'impliquer politiquement crée un sentiment de pouvoir d'agir (empowerment). La présidente souligne que ce sport attire un public cherchant un « *espace safe* » de pratique, notamment les minorités de genre et les femmes, avec des règles écrites noir sur blanc pour garantir que les femmes conservent les postes à responsabilité et brisent le « *plafond de verre* ».

En outre, les entretiens révèlent également que l'aspect militant et inclusif peut orienter la direction de l'association. Le sport y est utilisé comme un outil de construction sociale et politique « *Nous souhaitons offrir une alternative aux structures de boxe classiques, en intégrant davantage les minorités.* » nous expose le président d'une association de boxe. Cette approche permet de créer un espace où chacun se sent accepté et valorisé, indépendamment de sa situation ou de ses moyens

financiers : « *Notre public inclut des personnes très précaires, dont des mineurs non accompagnés* ».

En somme, que ce soit à travers le militantisme de l'association de roller, et de l'association de boxe ou l'ancrage territorial de l'athlétisme, l'association reste le « *cœur battant* » de la vie locale, transformant la dépense physique en un engagement citoyen et humain.

Ainsi, les associations sportives ne se limitent pas à une simple pratique sportive : elles deviennent des lieux de vie, d'échange et de bien-être pour leurs membres. Le point commun entre ces associations réside dans leur volonté d'en faire un espace de socialisation, d'échange et de bien-être, bien que pour des publics différents. Pour y parvenir, elles utilisent divers outils, comme la création de réseaux professionnels ou la promotion de la convivialité et de l'inclusion. La mise en avant de la diversité et de l'inclusion montre que les associations sportives jouent un rôle social bien au-delà de la pratique sportive.

Par ailleurs, dans leur ouvrage, *Le sport dans les quartiers* (2008), William Gasparini et Gilles Vieille Marchiset distinguent trois typologies d'associations sportives dans les quartiers qui se différencient par leurs objectifs et leurs modes d'action. D'abord, les clubs sportifs traditionnels, historiquement ancrés dans les milieux populaires, qui privilégient la performance et s'inscrivent dans une logique compétitive. Elles jouent un rôle important de sociabilité et d'intégration au sein des classes ouvrières. Ensuite, les associations de sport-insertion, plus récentes, qui mobilisent le sport comme un outil éducatif et social visant l'intégration, la citoyenneté et la lutte contre l'exclusion de publics fragilisés. Enfin, les associations non sportives proposant du sport (comme les MJC ou centres sociaux) qui utilisent les activités physiques comme un support d'animation, privilégiant la convivialité, la mixité sociale et le lien social plutôt que la performance. Elles s'inscrivent dans une logique d'éducation populaire et de dynamisation des territoires. Toutefois, ils nous précisent que « *le sport est générateur de valeurs et normes multiples, qui encadrent les liens contractés entre des acteurs divers. Par son histoire, il est un pourvoyeur de règles, de préceptes et de prescriptions qui organisent la vie en collectivité* ». Ils indiquent que le sport devient « *une éthique floue aux valeurs contradictoires* » laissant place à des « *décalages entre normes représentées et conduites effectives* ». Cela limiterait alors son impact intégratif.

1.1.2 Conclusion de la partie 1

Les associations sportives interrogées partagent des valeurs communes, telles que l'accessibilité, la qualité de l'encadrement et la création de liens sociaux. Cependant, leurs approches varient en fonction de leurs publics et de leurs objectifs. Certaines ciblent un public spécifique et professionnel, tandis que d'autres s'efforcent d'ouvrir leurs portes au plus grand nombre. Ces différences révèlent la diversité des modèles socio-économiques au sein des associations sportives, tout en soulignant leur rôle

central dans la société. Comme le montrent Carin, Hamonier et Sallé (2024), ces modèles reposent sur une articulation entre ressources, valeurs et projet associatif, ce qui explique la variété des formes d'organisation et des publics ciblés. Ainsi, ces valeurs communes structurent l'identité des associations sportives, cependant, rendre le sport accessible, qualitatif et inclusif nécessite de nombreux moyens. Dans un double contexte d'austérité budgétaire et de concurrence croissante des sociétés commerciales dans le sport, les associations vont se construire autour de modèles économiques divers et employer de multiples stratégies pour rester fidèles à leur valeur et fonder des structures durables. Plusieurs interrogations émergent alors : comment les associations vont-elles financer les diverses activités ? Quelles ressources clés vont-elles mobiliser ? Quels défis et tensions découlent dans ce contexte exigeant ?

2 Une diversité des modèles socio-économique au sein des associations sportives

Rédacteurs.trices : Sébastien PELISSIER, Aloïs MOISSENET, Ryden MAYALA SHEILA (E5) et Antonia LENTZOU, Hugo LAHAYE, Clément DIDIER (E7)

Si les associations sportives étudiées partagent un socle de valeurs communes, entre autres l'accessibilité, la qualité de la pratique sportive, la sociabilité, etc., leurs modes de fonctionnement reposent en revanche sur des modèles socio-économiques variés. L'analyse des entretiens montre que ces structures combinent différentes ressources, dont l'importance relative varie selon leur taille, leur discipline, leur niveau de professionnalisation ou encore leur inscription territoriale. Dans ce travail, le modèle socio-économique d'une association renvoie à la manière dont celle-ci combine différentes ressources, qu'elles soient financières, humaines ou institutionnelles, afin d'assurer son fonctionnement et de poursuivre ses objectifs. Cette approche souligne que les organisations associatives reposent généralement sur une pluralité de ressources et de logiques d'action (Laville, 2010 ; Defourny & Nyssens, 2017).

Cette partie vise ainsi à analyser la manière dont les associations articulent trois grands types de ressources. Il y a les ressources autonomes, soit les ressources fondées sur les cotisations et le bénévolat, les ressources publiques, qu'elles soient monétaires (subventions) ou non monétaires (mise à disposition d'infrastructures) et enfin les ressources privées, issues d'activités commerciales ou de partenariats. La coexistence de ces différentes sources de financement renvoie à l'idée de modèle organisationnel hybride, largement discutée dans les travaux sur l'économie sociale et solidaire, où les organisations combinent des logiques marchandes, publiques et associatives (Defourny & Nyssens, 2017). Cette hybridation peut s'accompagner de processus de marchandisation, c'est-à-dire l'introduction progressive de logiques de marché dans des activités historiquement non marchandes, phénomène analysé de

manière plus générale dans les travaux de Polanyi (1944).

L'étude de ces différents leviers permet de mettre en lumière les recompositions en cours dans le monde associatif sportif, comprenant la professionnalisation progressive, la diversification des financements, mais aussi les tensions entre logique marchande et ancrage bénévole. La diversité des configurations observées révèle ainsi que la marchandisation ne s'impose pas de manière uniforme, mais s'inscrit plutôt dans des trajectoires différenciées, où chaque association cherche à maintenir un équilibre entre viabilité économique et fidélité à son identité.

Cotisation : contribution financière versée par les membres d'une association afin de participer à ses activités et de contribuer à son fonctionnement.

Marchandisation : processus par lequel des activités traditionnellement non marchandes s'inscrivent de plus en plus dans des logiques de marché (vente de services, recherche de financements privés, concurrence).

Modèle hybride : modèle organisationnel reposant sur la combinaison de ressources provenant de logiques différentes (marchande, publique et associative).

Modèle socio-économique : manière dont une organisation combine différentes ressources économiques et sociales (financières, humaines, institutionnelles) pour assurer son fonctionnement et poursuivre ses objectifs.

Professionnalisation : processus par lequel une organisation associative intègre progressivement des salariés, des compétences spécialisées et des modes de gestion plus formalisés.

Ressources autonomes : ressources générées directement par l'association, reposant principalement sur les cotisations des membres, l'engagement bénévole ou les contributions internes.

Ressources publiques : soutiens apportés par les pouvoirs publics aux associations, sous forme financière (subventions) ou non financière (mise à disposition d'équipements, accompagnement administratif, etc.).

Ressources privées : ressources issues d'acteurs ou d'activités marchandes, comme les partenariats avec des entreprises, le sponsoring ou la vente de services et produits.

Subvention : aide financière accordée par une autorité publique à une association pour soutenir la réalisation d'activités ou de projets présentant un intérêt général.

2.1 Une autonomisation du modèle socio-économique des associations sportives

Le modèle socioéconomique des associations sportives repose sur deux piliers essentiels dans la construction de leur autonomie : l'autofinancement par les cotisations des membres et l'engagement bénévole de leurs membres. À travers l'analyse des entretiens, on observe que ces deux piliers demeurent plus ou moins importants suivant les types d'associations sportives, tandis que les évolutions récentes marquées par des logiques de salarisation et professionnalisation rendent ces équilibres de plus en plus fragiles.

2.1.1 L'autofinancement via les cotisations

Le modèle socio-économique des associations sportives repose historiquement sur les cotisations de leurs membres, qui constituent le premier levier d'autonomie financière. Héritage du fonctionnement associatif traditionnel, cette ressource interne permet de garantir une relative indépendance vis-à-vis des financements publics et privés, tout en assurant la couverture d'une partie des charges courantes. L'analyse des entretiens montre cependant que le poids des cotisations varie fortement selon les structures, révélant des degrés d'autonomie contrastés et des équilibres parfois fragiles.

Pour certaines associations, la cotisation représente l'essence même de leur existence économique. L'ancienne structure d'une association souligne ainsi avoir « *toujours existé par la cotisation de ses membres* », faisant de l'adhésion le socle exclusif de son fonctionnement. De même pour d'autres, où le montant annuel d'environ 200 euros par adhérent constitue une ressource vitale permettant de financer une part significative des dépenses de fonctionnement et de rémunération des salariés. Dans ces configurations, l'autofinancement par les membres assure une forme d'indépendance stratégique, mais expose simultanément l'association à une forte dépendance vis-à-vis de la stabilité et du volume de ses adhésions.

Cette dépendance peut devenir critique en période de tension budgétaire. Dans certains cas, la nécessité de doubler ses recettes issues des cotisations, passe de 50 000 à 100 000 euros, afin de compenser des pertes financières. Une des associations enquêtées génère quant à elle environ 10 000 euros par an grâce aux adhésions, soulignant le rôle structurant de cette ressource pour les associations de taille plus modeste. Dans ces cas, la cotisation devient un levier de survie, parfois le seul mobilisable à court terme lorsque les subventions diminuent ou que les coûts augmentent.

Cependant, cette autonomie financière reste contrainte par plusieurs facteurs structurels. D'une part, les instances fédérales peuvent prélever une part importante du montant versé par les licenciés, réduisant la marge réellement disponible pour le club. D'autre part, l'augmentation des coûts fixes, notamment les loyers des infrastructures sportives, impose des arbitrages délicats. Dans certains cas, cela engendre une augmentation des tarifs après quinze années de stabilité afin de compenser une hausse significative des loyers. Ces ajustements tarifaires placent les associations face à un dilemme : préserver leur équilibre financier sans compromettre l'accessibilité de la pratique.

La tension entre viabilité économique et mission sociale apparaît particulièrement marquée dans les structures revendiquant un ancrage inclusif. Se met alors en place des « tarifs précaires » fondés sur la solidarité et la confiance, refusant d'exiger des justificatifs de revenus afin de maintenir un accès ouvert. Dans le sport universitaire, certaines associations modulant les licences entre 15 et 45 euros, voire proposant la gratuité pour les étudiant·e·s boursier·ère·s, traduisent également cette volonté de limiter les barrières économiques. Comme le souligne un encadrant d'une association de triathlon : « *on ne peut pas simplement augmenter les cotisations... sinon, certains adhérents disparaissent et on perd notre mission sociale* ». La cotisation, bien qu'essentielle, devient alors un instrument d'équilibre fragile entre logique financière et impératif d'inclusion.

À l'inverse, dans des structures de plus grande ampleur, où les cotisations peuvent représenter jusqu'à 75 % des ressources, l'autofinancement constitue un pilier budgétaire majeur. Toutefois, même dans ces cas, l'équilibre reste instable. Les catégories compétitives, parfois facturées jusqu'à 350 euros par mois, ne sont pas nécessairement rentables et nécessitent des arbitrages internes. D'autres associations, à l'opposé, affichent une part marginale des cotisations dans leur budget global, certaines déclarant que cotisations et subventions réunies ne représentent que 5 % de leurs ressources totales. Ces écarts illustrent la diversité des modèles économiques et le caractère non uniforme de l'autonomie financière.

Ainsi, l'autofinancement par les cotisations apparaît comme un levier central d'autonomisation des associations sportives. Il garantit une base de ressources relativement stable et renforce l'indépendance vis-à-vis des acteurs publics. Néanmoins, cette autonomie demeure partielle et vulnérable : elle repose sur la capacité à maintenir un nombre suffisant d'adhérents, à absorber les hausses de coûts et à concilier impératifs budgétaires et accessibilité sociale. Loin d'assurer à elle seule la pérennité des structures, la cotisation constitue un socle indispensable, mais insuffisant, qui doit s'articuler avec d'autres sources de financement dans un modèle économique hybride.

2.1.2 L'engagement bénévole au fondement des associations sportives

Au-delà des cotisations, le bénévolat constitue historiquement la pierre angulaire du modèle associatif sportif (Gasparini, 1996). Il ne représente pas seulement une ressource en main-d'œuvre gratuite : il incarne un engagement identitaire, moral et collectif, fondé sur le don de temps, la passion et la transmission, ce que Simonet (2010) résume dans la tension entre « engagement citoyen » et « travail gratuit ». Ancré dans la logique maussienne du don, il constitue avant tout une affirmation identitaire et une forme de responsabilité collective (Mauss, 1950), participant au déploiement de la sociabilité sportive et à la construction des appartenances collectives. L'analyse transversale des entretiens met en évidence que, sous des formes diverses, l'engagement bénévole demeure une condition centrale du fonctionnement des structures, tout en étant traversé par des tensions croissantes liées à la professionnalisation.

Dans certaines associations, le bénévolat apparaît comme la condition même de leur

existence. L'association de Roller refuse par exemple le recours au salariat afin d'éviter l'instauration de rapports hiérarchiques, s'appuyant sur une quarantaine de bénévoles mobilisés notamment lors des tournois. De même, le club de boxe fonctionne sans aucun salarié, l'ensemble des missions — y compris celles assurées par des intervenants extérieurs ponctuels — étant réalisées bénévolement. Le président et fondateur d'une association de cyclisme souligne également : « *on n'a pas de salariés* », révélant un modèle reposant quasi exclusivement sur l'engagement interne de ses membres. Dans ces configurations, le bénévolat n'est pas un complément, mais le socle structurel de l'organisation.

Au-delà de la simple contribution fonctionnelle, le bénévolat est fréquemment décrit comme un « bénévolat passion ». Dans certaines associations de danse ou de capoeira, les enseignants bénévoles s'inscrivent dans une logique de transmission et de formation informelle, où l'engagement dépasse la stricte prestation sportive. « *C'est des bénévoles, on fait ça en dehors de notre temps de travail, on a tous un métier par ailleurs* », rappelle une présidente d'association de danse lyonnaise. L'investissement repose ici sur l'attachement personnel à la discipline et au collectif, renforçant l'identité associative et les valeurs de sociabilité. Dans une association de patinage, la transmission intergénérationnelle est centrale : « *J'ai bien aimé le patin, j'ai atteint le niveau, je transmets mon savoir aux plus jeunes* ». Le bénévolat devient alors un vecteur de continuité et de pérennité des pratiques.

Néanmoins, le bénévolat contemporain apparaît fragilisé. De nombreuses associations déplorent la difficulté à recruter et à fidéliser des bénévoles sur le long terme. « *Avoir des bénévoles pour un championnat, sur un one-shot, on en a. Par contre, des bénévoles qui s'engagent durablement, il y en a de moins en moins* », constate une directrice de ligue multisport. Les contraintes professionnelles, la précarisation de l'emploi et les transformations des modes d'engagement limitent la disponibilité des individus. Depuis le Covid, plusieurs responsables observent une baisse de l'engagement récurrent et une rotation plus importante des volontaires. Cette instabilité pèse sur la continuité des projets et la transmission des compétences. Malgré ces difficultés, le bénévolat demeure un puissant vecteur de lien social et d'apprentissage. Dans les associations universitaires, l'engagement des étudiant·e·s favorise la prise de responsabilités, la formation informelle et la construction de réseaux relationnels durables. Dans une des associations universitaires, si certaines fonctions techniques sont rémunérées, la présidence reste bénévole, illustrant la distinction entre expertise administrative et engagement symbolique. Le bénévolat apparaît ainsi comme une extension de l'attachement personnel à l'association, nourrissant des valeurs dites « familiales » et un sentiment d'appartenance collective.

En définitive, l'engagement bénévole constitue un pilier fondamental du modèle socio-économique associatif, mais un pilier en recomposition. Entre professionnalisation croissante, difficultés de recrutement et hybridation des rôles, le bénévolat ne disparaît pas : il se transforme. Tantôt central, tantôt périphérique, il demeure un marqueur

identitaire fort des associations sportives, tout en étant confronté aux impératifs de qualité, de gestion et de viabilité économique. Cette tension entre ancrage bénévole et logique professionnelle prépare directement l'analyse des dynamiques de professionnalisation abordées dans la sous-partie suivante.

2.1.3 Une salarisation et professionnalisation des associations sportives en tension avec l'ancrage bénévole

La professionnalisation croissante des associations sportives lyonnaises, nécessaire pour répondre aux exigences administratives et financières, entre en tension avec leur ancrage historique dans le bénévolat. Cette évolution redéfinit les rôles et les équilibres internes, tout en interrogeant la préservation des valeurs associatives.

Les associations combinent aujourd'hui salariés et bénévoles dans des configurations variées. Dans certaines structures, les salariés assurent les activités centrales (cours, gestion), tandis que les bénévoles interviennent ponctuellement pour des tâches logistiques ou événementielles. À l'inverse, d'autres associations placent les bénévoles au cœur de l'animation sportive, réservant le salariat aux missions administratives. Les associations insistent sur la nécessité de distinguer leur modèle de celui du secteur marchand. « *On est là pour répondre à des besoins, pas pour faire du chiffre* », affirme un directeur de MJC.

Cependant, la place du bénévolat ne se comprend pas indépendamment du processus de professionnalisation qui traverse le monde associatif sportif. De nombreuses structures ont progressivement introduit du salariat afin de garantir la qualité de l'enseignement et de répondre aux exigences croissantes en matière de diplômes et de réglementation. Un directeur technique d'une société commerciale de gymnastique explique ainsi : « *Au début, on était en association, tous les animateurs étaient bénévoles. Sauf qu'on a voulu professionnaliser nos cours (...) une fois qu'on a passé des diplômes professionnels, c'est une autre démarche.* ». Le passage du bénévolat au salariat apparaît dans ce cas comme une évolution logique, permettant à certains membres de « *vivre de leur passion* » et d'assurer une meilleure stabilité organisationnelle.

Cette professionnalisation introduit néanmoins une dichotomie plus ou moins marquée entre bénévoles et salariés. Dans certaines structures importantes, comme des clubs de gymnastique comptant jusqu'à 19 salariés, le fonctionnement se rapproche de celui d'une entreprise : « *Là, on est vraiment confronté à des problématiques d'entreprise* », souligne un manager. Le bénévolat y devient marginal, voire absent. À l'inverse, d'autres associations maintiennent une articulation plus hybride, où salariés et bénévoles coexistent, mais avec une répartition différenciée des rôles. Dans plusieurs cas, les salariés assurent les activités « existentielles », notamment les cours, tandis que les bénévoles prennent en charge les tâches administratives ou événementielles. Ailleurs, la logique est inversée : les bénévoles animent le cœur de l'activité sportive,

tandis que les salariés assurent la gestion administrative et la coordination.

Ces configurations permettent d'esquisser une typologie des degrés d'intégration du bénévolat. Un premier modèle correspond aux structures entièrement professionnalisées, fonctionnant exclusivement avec des salariés. Un deuxième type regroupe les associations où l'activité principale est salariée, mais où les bénévoles occupent des fonctions de soutien. Enfin, un troisième modèle place les bénévoles au cœur même de l'activité sportive, le salariat intervenant uniquement en appui technique ou administratif. Comme le souligne un directeur de MJC, la montée des appels à projets et des exigences administratives a nécessité « *des gens qui savent écrire, des professionnels* », marquant un tournant dans le fonctionnement de l'éducation populaire.

La professionnalisation, bien que nécessaire pour assurer la pérennité des structures, pose un défi majeur : concilier viabilité économique et fidélité aux valeurs associatives. Les tensions entre bénévoles et salariés, entre logique gestionnaire et mission sociale, soulignent la nécessité de repenser le rôle des bénévoles, non comme une ressource gratuite, mais comme des acteurs essentiels d'un modèle hybride. Cette dynamique prépare l'analyse des recompositions des ressources publiques et privées, où autonomie financière et dépendance institutionnelle s'articulent dans un équilibre mouvant.

2.2 Une dépendance aux ressources publiques dans un contexte austéritaire

Malgré les dynamiques d'autonomisation socioéconomique observées à travers les cotisations et l'engagement bénévole, les associations sportives, qui s'appuient de plus en plus sur des professionnels salariés, demeurent structurellement dépendantes des ressources publiques. Cette dépendance ne se limite pas aux financements publics, comme les subventions, les marchés publics, etc., et dont l'importance varie fortement selon les structures, mais repose de manière centrale sur l'accès aux infrastructures et aux locaux municipaux. L'analyse transversale des entretiens met ainsi en évidence une relation ambivalente aux pouvoirs publics, à la fois indispensable au fonctionnement quotidien des associations et génératrice de contraintes, d'incertitudes et de tensions organisationnelles.

2.2.1 Une dépendance majeure aux infrastructures et locaux municipaux : « c'est la guerre des salles »

L'accès aux locaux apparaît comme une condition matérielle fondamentale de l'existence même des associations sportives, bénévoles ou salariées. Qu'il s'agisse de gymnases, de salles spécialisées, de terrains ou de bureaux, ces espaces constituent le support indispensable à la mise en œuvre des activités sportives et

administratives. Dans un contexte urbain marqué par un coût immobilier élevé, cette dépendance est quasiment unanimement soulignée par les acteurs interrogés, indépendamment de la discipline ou du niveau de professionnalisation de la structure.

La mise à disposition de locaux par les municipalités est fréquemment perçue comme une ressource non monétaire essentielle, souvent assimilée à une forme de subvention indirecte. Plusieurs discours convergent pour souligner que, sans cet accès privilégié, le modèle économique associatif deviendrait tout simplement intenable.

Cette dépendance est d'autant plus forte que les locaux ne sont pas seulement un espace d'accueil, mais un outil de production de l'activité sportive. Ils conditionnent le nombre de créneaux, la capacité d'accueil des adhérents, l'organisation d'événements ou encore le développement de nouvelles sections. Ainsi, toute remise en question de cet accès (réduction de créneaux, fermeture temporaire, hausse des coûts) représente un risque immédiat pour la pérennité de l'association.

Toutefois, cette ressource indispensable s'accompagne de contraintes importantes. La rareté des équipements sportifs municipaux et les restrictions budgétaires des collectivités entraînent une mise en concurrence des associations pour l'accès aux créneaux. Cette situation est régulièrement décrite en des termes conflictuels : « *Sur les gymnases, on a deux heures par semaine. C'est la guerre des salles.* »

Les décisions municipales, souvent justifiées par des impératifs économiques ou énergétiques, peuvent ainsi restreindre brutalement l'activité associative, sans que les structures concernées disposent de marges de manœuvre alternatives. Cette dépendance aux infrastructures place les associations dans une position de subordination institutionnelle, où leur capacité d'action dépend étroitement des arbitrages politiques locaux.

Par ailleurs, toutes les associations ne sont pas égales face à cette contrainte. Certaines doivent assumer seules le coût de leurs locaux, ce qui fragilise fortement leur équilibre financier et les contraint à développer des activités génératrices de revenus. D'autres, à l'inverse, bénéficient d'un accès stable et valorisé à des équipements municipaux, ce qui constitue un avantage compétitif déterminant. L'accès aux infrastructures apparaît ainsi comme un facteur majeur de différenciation entre associations, contribuant à creuser des écarts de stabilité et de capacité de développement.

2.2.2 Une dépendance relative et ambivalente vis-à-vis des financements publics : de la subvention à l'appel à projets

Contrairement aux infrastructures, les subventions monétaires occupent une place plus hétérogène dans les modèles économiques associatifs. Pour certaines structures, elles représentent une part significative du budget et constituent un socle

indispensable au maintien des activités. Lorsqu'elles sont reconduites sur plusieurs années, elles peuvent offrir une relative stabilité financière : « *La subvention n'a pas bougé depuis des années, elle n'a ni augmenté ni diminué.* »

Cependant, cette stabilité reste fragile. De nombreux acteurs soulignent la diminution progressive des financements publics, leur caractère incertain et la difficulté à se projeter à moyen terme. Les subventions sont de plus en plus souvent conditionnées à des projets spécifiques, fléchées vers des objectifs précis (jeunesse, inclusion, sport-santé), ce qui limite leur utilisation libre et renforce la charge administrative associée à leur obtention.

Cette logique est fréquemment vécue comme une contrainte pesant sur l'autonomie décisionnelle des associations. La nécessité de répondre à des appels à projets, de justifier en permanence l'usage des fonds et de se conformer aux attentes institutionnelles mobilise du temps et des compétences, parfois au détriment du cœur de mission sportive : « *C'est du temps de travail qu'on pourrait mettre à organiser le sport, mais qu'on passe à chercher des financements.* »

Face à ces contraintes, les associations adoptent des stratégies différentes. Certaines développent une posture de méfiance vis-à-vis des financements publics, perçus comme instables et contraignants, et choisissent volontairement de s'en passer : « *À partir du moment où on demande des subventions, il faut rendre des comptes.* » D'autres, au contraire, demeurent fortement dépendantes de ces financements pour soutenir leurs projets ou accompagner leurs publics, tout en cherchant à diversifier leurs ressources afin de limiter leur vulnérabilité.

Dans l'ensemble, les subventions publiques sont perçues de différentes manières : à la fois nécessaires et insuffisantes, protectrices et contraignantes. Elles contribuent à maintenir les associations dans une relation étroite avec les pouvoirs publics, sans pour autant garantir une autonomie financière durable. Dans cette perspective, la recherche de financements privés ou le développement d'activités marchandes apparaît moins comme un choix idéologique que comme une stratégie défensive, visant à sécuriser le fonctionnement quotidien.

L'analyse de la dépendance aux ressources publiques met en évidence une réalité contrastée, mais structurante pour les associations sportives lyonnaises. Si les subventions monétaires jouent un rôle variable selon les structures, l'accès aux infrastructures municipales apparaît comme une ressource centrale, souvent indispensable à la survie même des associations. Cette dépendance, qu'elle soit monétaire ou non monétaire, place les associations dans une relation ambivalente aux pouvoirs publics, oscillant entre soutien indispensable et contrainte institutionnelle. Elle éclaire ainsi les tensions profondes entre volonté d'autonomie, fragilité économique et inscription durable dans l'action publique locale, tensions qui nourrissent directement les dynamiques de diversification et de marchandisation analysées dans la partie suivante.

2.3 Le développement des ressources privées, en levier d'autonomie

Dans un contexte de raréfaction et d'instabilité des financements publics, les associations sont amenées à diversifier leurs ressources afin d'assurer leur pérennité. Le développement des ressources privées constitue ainsi un levier stratégique d'autonomie financière. Cette dynamique se traduit principalement par la mise en place d'activités commerciales et par la recherche de partenariats privés. Si ces évolutions permettent d'élargir les marges de manœuvre budgétaires, elles entraînent également des transformations organisationnelles et identitaires. L'analyse des entretiens montre la liaison entre nécessité économique et préservation des valeurs associatives.

2.3.1 Le développement d'activités commerciales : la réponse à la précarité économique

Le développement d'activités commerciales s'impose comme une réponse pragmatique à la précarité financière. De nombreuses associations proposent désormais des stages payants, des formations spécialisées, des événements ou des prestations en lien avec leur activité. Ces initiatives permettent de diversifier les ressources, de sécuriser certains postes de dépenses et d'élargir leur marge de manœuvre budgétaire. Pourtant, ces revenus complémentaires ne se substituent pas aux financements publics et restent étroitement liés à la participation des adhérents ou des publics ciblés. Comme le souligne un responsable associatif, ces activités ne visent pas nécessairement la recherche de profit, mais la continuité du projet : *« Ça ne me pose pas de problème de vendre des maillots ou de vendre des inscriptions pour faire fonctionner l'asso. Au contraire, j'ai envie d'en avoir plus à vendre pour avoir plus de budget, pour faire des choses mieux »*.

Cette approche offre une autonomie relative : les associations atténuent partiellement leur vulnérabilité financière, mais elles demeurent exposées aux fluctuations du marché et aux contraintes organisationnelles. La mise en place de ces activités impose également une professionnalisation croissante. Certaines structures embauchent des salariés dédiés à la gestion, à la communication ou à la prospection, ce qui engendre un travail invisible supplémentaire, souvent peu reconnu dans les organigrammes traditionnels (Simonet, 2010). Cette évolution apparaît parfois comme une condition de survie. Dans un club sportif, un manager souligne ainsi que *« si on n'était pas passé par la case salariée, peut-être que le club ne serait plus là aujourd'hui »*. Le recul du bénévolat et l'augmentation des coûts renforcent cette dynamique : *« Il y a de moins en moins de bénévoles (...) et le sport coûte de plus en plus cher »*, observe un vice-président d'association sportive. Ce processus illustre une hybridation économique où logiques marchandes et non marchandes coexistent, avec des répercussions ambivalentes sur l'identité et la culture associative.

Les stratégies varient selon les associations. Certaines adoptent un modèle hybride, alliant activités commerciales et subventions publiques, afin de préserver un équilibre fragile entre viabilité financière et mission sociale. D'autres, plus entrepreneuriales, se lancent dans la commercialisation de formations, de produits dérivés ou de prestations spécifiques, allant parfois jusqu'à modifier leur statut juridique pour faciliter cette orientation. L'exemple d'une ancienne association qui est devenue structure commerciale illustre cette transformation : « *Nous on a voulu avoir plus de liberté (...) c'est pour ça qu'on est passé en structure commerciale* ». Ce changement est justifié par la volonté d'assurer la pérennité de l'activité et d'améliorer les conditions de travail : « *On a voulu augmenter la rémunération de nos équipes* ». De même, un club de gymnastique devenu société souligne que la dépendance aux subventions était perçue comme un frein : « *À partir du moment où vous demandez des subventions, vous devez rendre compte* ». Ces trajectoires montrent que la marchandisation peut être envisagée non comme une rupture avec les valeurs associatives, mais comme un moyen d'assurer qualité et stabilité.

Cependant, toutes les associations ne suivent pas cette voie. Certaines résistent à l'intégration de logiques marchandes, privilégiant la cohérence identitaire et la fidélité à leurs valeurs, mais au prix d'une fragilité économique persistante. Dans le milieu universitaire notamment, la professionnalisation est parfois perçue comme une menace pour l'esprit associatif, fondé sur le bénévolat et l'engagement désintéressé. Comme le souligne une critique récurrente : « *Quand on atteint un certain niveau, ce n'est plus de l'associatif, là on parle de professionnalisme.* » Cette tension révèle une opposition entre la culture bénévole, portée par des valeurs d'éducation populaire ou de pratique sportive amateur, et l'adoption de normes professionnelles, perçues comme une remise en cause de l'autonomie et de la spontanéité des initiatives citoyennes. Le secteur privé, souvent associé à la rentabilité et à la concurrence, sert ici de repoussoir symbolique, bien que le débat porte moins sur une logique de marchandisation que sur la transformation des pratiques associatives sous l'effet de la professionnalisation.

Le développement des activités commerciales suscite également des tensions internes. Les bénévoles et les salariés peuvent diverger sur le degré acceptable de marchandisation, tandis que la transformation des adhérents en clients altère la nature des relations traditionnelles. Par ailleurs, le succès économique de ces initiatives repose souvent sur une organisation rigoureuse et l'engagement de tous les acteurs, ce qui peut générer une charge de travail invisible et des conflits de priorités. Dans certains clubs, la logique marchande devient même un principe d'organisation assumé : « *Demain, mon association, si ça marche très bien, pourquoi pas en faire une société ?* ». À l'inverse, d'autres structures cherchent à maintenir un modèle fondé sur les cotisations, le bénévolat et l'accessibilité, limitant volontairement leur développement économique.

Malgré ces limites, ces activités constituent un levier tangible d'autonomie. Elles

permettent aux associations de sécuriser des budgets supplémentaires, de maintenir des services essentiels et de s'affirmer comme acteurs économiques locaux. Leur mise en œuvre exige cependant des compromis permanents : concilier la préservation des valeurs associatives avec l'exploitation des opportunités financières offertes par le marché. Ces arbitrages reflètent une recomposition des dépendances plutôt qu'une émancipation totale, plaçant le modèle associatif dans un espace hybride où survie économique et fidélité aux missions sociales coexistent dans un équilibre précaire.

En conclusion, le développement des activités commerciales illustre une autonomie partielle, ces initiatives apportent des ressources supplémentaires, professionnalisent les structures et diversifient les revenus, mais elles introduisent aussi de nouvelles contraintes et créent des tensions entre logique marchande et valeurs associatives. Ce premier levier d'adaptation ouvre la voie à l'exploration des partenariats privés, comme le sponsoring ou le mécénat, qui représentent une deuxième voie de diversification et soulèvent des enjeux similaires en matière d'autonomie et de dépendance.

2.3.2 Le développement des partenariats privés : à l'encontre de la diminution des financements publics

Face à la diminution progressive des financements publics et à l'incertitude généralisée, de nombreuses associations cherchent aujourd'hui à diversifier leurs sources de revenus (Chenard, Hao Li, 2024). Le développement des partenariats privés - qu'il s'agisse de sponsoring, de mécénat ou d'autres formes de soutien financier - apparaît comme une stratégie centrale pour assurer la pérennité des structures. Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large d'hybridation des modèles socio-économiques associatifs, combinant ressources publiques, cotisations, bénévolat et financements marchands.

Plus précisément, le sponsoring s'impose comme un levier essentiel, permettant aux entreprises d'associer leur image aux valeurs du sport tout en offrant aux associations sportives des ressources financières indispensables à leur développement et à leur professionnalisation (Nys, 1988). Par contre, le mécénat repose davantage sur une logique de soutien désintéressé, dans laquelle l'entreprise apporte une aide financière, matérielle ou humaine à une organisation sans attendre de contrepartie promotionnelle directe et immédiate (Amblard, 2005).

Cependant, cette diversification ne se fait pas sans ambiguïtés. Si elle offre une plus grande autonomie financière et permet de compenser le désengagement public, elle soulève également des interrogations quant à l'identité associative, à la préservation des valeurs et au risque d'un rapprochement avec le modèle de l'entreprise privée. L'analyse des entretiens met en évidence la diversité des situations et des stratégies adoptées, ainsi que les tensions inhérentes à cette transformation.

D'abord, le recours aux financements privés apparaît comme une nécessité économique. De nombreuses associations interrogées évoquent la baisse des subventions publiques et la difficulté croissante à sécuriser des budgets stables. Dans ce contexte, les partenariats privés sont perçus comme un moyen de réduire la dépendance aux politiques publiques et aux aléas institutionnels. Comme l'explique le président d'une association sportive : « *Aujourd'hui, si on ne va pas chercher des partenaires privés, on ne tient pas. Les subventions ne suffisent plus* ». En plus, un autre représentant d'une association sportive constate : « *On n'a jamais touché de subventions* ». Cette recherche s'inscrit donc moins dans une logique opportuniste que dans une stratégie de survie organisationnelle.

Ces financements prennent des formes variées, allant du mécénat de grandes entreprises à de multiples petits sponsors locaux. Certaines structures mobilisent ainsi des réseaux d'entrepreneurs proches du club ou de l'association, sollicités pour des contributions modestes, mais cumulatives. Un salarié d'un club d'échecs explique : « *On arrive à les faire devenir sponsor à hauteur de 500 euros [...] ce n'est pas énorme, mais si on en a plusieurs, ça fait une différence* ». Bien que ces montants restent limités, ils peuvent représenter un complément budgétaire non négligeable.

Dans d'autres cas, la relation avec un partenaire principal constitue une ressource déterminante. Un responsable associatif souligne ainsi : « *On avait eu des soucis d'argent, et au lieu de nous donner 15 000 euros, il nous en a donné 20 000* ». Ces relations personnalisées montrent que le partenariat repose aussi sur la confiance et la fidélité. Toutefois, cette dépendance peut créer une forme de vulnérabilité, comme l'explique un dirigeant d'association sportive, « *quand un partenaire se retire, on le ressent tout de suite sur le budget* ». La perte d'un sponsor majeur ou une dégradation de la conjoncture économique peut ainsi entraîner des conséquences importantes sur l'activité de l'association.

Le développement des partenariats privés s'accompagne souvent d'une professionnalisation accrue. En effet, les associations adoptent progressivement des modes de gestion de ressources humaines et de communication plus proches de ceux des entreprises, allant parfois jusqu'à recruter des salariés spécifiquement chargés de ces activités (Devetter, Fleuriel, 2016). Cette évolution traduit une adoption progressive de pratiques issues du secteur marchand, dans laquelle la recherche de financement devient une activité structurée et stratégique. Un responsable associatif explique ainsi : « *On a dû recruter quelqu'un pour s'occuper uniquement des partenaires et de la communication, sinon on ne suivait plus* ».

Les partenariats sont fréquemment construits autour de projets concrets et identifiables, tels que le financement d'équipements, le soutien à des événements, la fourniture de matériel ou de lots pour des manifestations génératrices de recettes. Cette approche permet de rendre l'investissement plus visible et attractif pour les entreprises partenaires. Comme le précise un dirigeant : « *Les entreprises aiment bien*

savoir à quoi sert leur argent, par exemple, financer un barnum ou un événement précis ».

Par ailleurs, certaines structures explorent de nouveaux gisements de revenus, notamment numériques. La monétisation des contenus sur les réseaux sociaux ou la valorisation de l'audience en ligne constituent des pistes émergentes, bien que parfois perçues comme éloignées de la pratique sportive ou associative traditionnelle. Un membre d'association sportive (anonymisé) reconnaît ainsi : *« On réfléchit à monétiser nos contenus, mais on ne veut pas que ça devienne notre activité principale »*. D'autres adoptent une logique entrepreneuriale plus affirmée, en développant la vente de produits dérivés ou en transformant leur statut juridique pour faciliter leur croissance et rémunérer les acteurs impliqués. Précisément, le fondateur d'une association de vélo explique : *« Ça ne me pose pas de problème de vendre des maillots ou de vendre des inscriptions pour faire fonctionner l'asso. Au contraire, j'ai envie d'en avoir plus à vendre pour avoir plus de budget, pour faire des choses mieux »*.

De plus, certaines associations, notamment universitaires, restent largement ancrées dans un modèle public et institutionnel, où les financements privés demeurent marginaux. Comme l'indique un représentant d'association universitaire : *« Il n'y a quasiment pas d'entreprise privée dans notre financement »*.

À l'inverse, d'autres structures reposent presque entièrement sur le mécénat et le sponsoring, faisant de ces ressources le pilier de leur fonctionnement. Un président d'association sportive de la métropole de Lyon affirme ainsi : *« Je pense que l'avenir, c'est plutôt le sponsoring. Trouver un équilibre financier, ça repose sur les adhésions et le sponsoring »*.

Entre ces deux extrêmes, la plupart des associations adoptent un modèle hybride combinant cotisations, subventions, bénévolat et partenariats privés. Les adhésions constituent parfois une source d'autonomie suffisante pour limiter le recours aux financements publics. Un dirigeant ayant transformé son association en structure commerciale explique : *« On a toujours existé par la cotisation de nos membres. On n'a jamais touché de subventions »*. Ce choix traduit une volonté d'indépendance stratégique et de liberté de développement.

Malgré leurs avantages, les partenariats privés ne sont généralement pas présentés comme une solution idéale ou universelle. Les associations adoptent souvent une posture prudente et pragmatique : ces ressources sont utiles, mais doivent rester compatibles avec le projet associatif. Le président d'une association sportive souligne ainsi : *« On accepte des sponsors, mais il faut toujours vérifier que ça ne dénature pas notre projet »*.

Plusieurs structures insistent sur la nécessité de sélectionner leurs partenaires afin de préserver leurs valeurs. Comme l'explique un responsable : *« On ne veut pas se faire*

financer par n'importe quelle entreprise ». Le risque perçu est celui d'une dérive vers une logique purement marchande, susceptible d'éloigner l'association de sa mission sociale.

La diversification des ressources introduit ainsi des arbitrages permanents entre objectifs économiques et finalités sociales. Certaines associations refusent d'exploiter pleinement certaines opportunités financières pour préserver leur identité. Enfin, la dépendance aux financements privés expose les structures aux fluctuations économiques. Un responsable associatif évoque ainsi la perte importante d'un financement privé, qui a conduit à « *arrêter certaines équipes et revoir nos ambitions à la baisse* ».

En général, le développement des partenariats privés apparaît aujourd'hui comme une composante majeure de l'évolution du modèle associatif. Face au désengagement public et à la nécessité de sécuriser leurs ressources, les associations adoptent des stratégies de diversification qui les rapprochent, à des degrés divers, du fonctionnement des entreprises.

Cependant, cette hybridation ne signifie pas une transformation uniforme. Les situations observées révèlent une grande diversité de modèles, allant du maintien d'une logique publique traditionnelle à une dépendance forte au sponsoring. Dans la majorité des cas, les partenariats privés sont envisagés comme un complément indispensable, mais non exclusif, intégré dans un équilibre global de ressources. Surtout, cette évolution s'accompagne de tensions constantes entre autonomie financière, professionnalisation et préservation des valeurs associatives. Comme le résume le président d'une association : « *C'est un équilibre délicat* ». Les associations doivent ainsi arbitrer en permanence entre impératifs économiques et mission sociale, cherchant à garantir leur pérennité sans perdre leur identité.

Conclusion de la partie 2

L'analyse des modèles socio-économiques des associations sportives lyonnaises met en évidence une structuration hybride de leurs ressources. Si les cotisations et le bénévolat constituent le socle historique et identitaire du fonctionnement associatif, ils ne suffisent plus toujours à garantir la stabilité financière des structures. Les ressources publiques, notamment l'accès aux infrastructures municipales, demeurent essentielles, mais placent les associations dans une relation de dépendance institutionnelle marquée par l'incertitude et la contrainte administrative.

Face à ces limites, le développement des ressources privées, qu'il s'agisse d'activités commerciales ou de partenariats, apparaît comme une stratégie de diversification devenue presque incontournable. Cette évolution offre des marges de manœuvre supplémentaires et favorise une professionnalisation accrue, mais elle introduit également de nouvelles vulnérabilités et renforce les tensions entre logique économique et projet associatif.

Ainsi, loin d'opposer autonomie et dépendance, l'étude montre que les associations composent avec une pluralité de ressources dans un équilibre mouvant. Elles ne sortent pas des logiques de dépendance, elles les recomposent. Cette hybridation des modèles économiques constitue un élément central pour comprendre les transformations actuelles du monde associatif sportif et prépare l'analyse des tensions, adaptations et reconfigurations plus profondes abordées dans la partie suivante.

3 Tensions, adaptations et transformations des modèles socio-économiques des associations sportives face aux logiques marchandes.

Rédacteurs : Nathan PRAS, Mélanie TRONTIN et Matao SKAKNI (E1), Camille DUPUY, Sefora ZOUIER et Shaïma MOUSSA (E4), M'Bany SIBIDE et Justin OUEDRAOGO (E8).

Relecture : E7 et E5

Les contraintes budgétaires croissantes auxquelles sont soumises les associations, entre contraction des subventions et hausse des dépenses courantes, les contraignent à faire évoluer leurs pratiques. Nous examinerons dans cette partie les dynamiques de marchandisation et de professionnalisation qui en découlent dans un contexte de mise en concurrence des associations pour l'accès aux ressources. Nous analyserons ensuite les stratégies déployées en réponse à ces injonctions, entre attachement aux valeurs fondatrices, recherche d'équilibre entre identité associative et impératifs financiers, et adoption de dynamiques entrepreneuriales.

3.1 Différentes formes de marchandisation : des tensions avec les valeurs associatives

Face aux difficultés budgétaires auxquelles se confrontent les associations, les entretiens montrent qu'elles en viennent à adopter des postures différentes, en fonction des ressources dont elles disposent, monétaires ou non monétaires, de leur raison d'exister et des valeurs qu'elles cherchent à porter et à conserver dans leurs projets. Elles sont donc contraintes à repenser leur rapport aux ressources dont elles nécessitent. Nous allons voir que les associations s'engagent alors dans une course au financement qui génère une mise en concurrence croissante et pousse ces structures vers des dynamiques marchandes. En réponse, certaines associations font le choix de professionnaliser leurs ressources humaines, notamment par la création de postes dédiés à la recherche de financement. Nous examinerons ici ces dynamiques de marchandisation et de professionnalisation.

3.1.1 Course au financement : vers une mise en concurrence des associations

Dans un premier temps, il est possible d'établir que les difficultés rencontrées par les associations sont de nature différentes, mais nous pouvons tout de même reconnaître des tendances et des similitudes entre elles, déjà abordés dans les parties précédentes. Pour bon nombre d'associations, une part parfois non négligeable de

leur financement repose sur des aides extérieures publiques ou privées, principalement des subventions de la part des pouvoirs publics, mais cela peut également exister sous forme de mécénats ou de partenariats d'entreprises (sponsoring). Ces associations font donc face à l'incertitude de voir ces financements extérieurs se réduire, voire disparaître à terme. Elles sont simultanément confrontées aux mêmes problèmes et vont chercher à s'adapter.

Une enquête de Laëtitia Lethielleux qui concerne les entreprises de l'ESS, mais dont on peut tirer des enseignements, évoque une notion qui nous permet de comprendre la tendance que subissent les associations étudiées ici : les NPM, pour New Public Management. Ce concept, mis en avant par Delalieux, décrit une « application des méthodes de management du privé jugées efficaces ou du secteur public, s'accompagnant d'une diminution des aides de l'État et d'une mise en concurrence des organisations entre elles » (Lethielleux, 2021). Ici on peut assimiler le NPM par la raréfaction des subventions de la part des pouvoirs publics. Une raréfaction qui s'exprime en terme quantitatif avec des enveloppes de plus en plus maigres, mais surtout en terme qualitatif avec des pouvoirs public de plus en plus exigeant quant aux sommes qu'il confie aux associations sportives. Les aides publiques sont de plus en plus flêches et réclame des procédures, ou appel d'offres, qui obligent les associations à prouver leur performance. Une nécessité à se montrer performant qui met les associations en concurrence les unes les autres. Pour combler ce manque, en effet, certains responsables considèrent qu'ils sont entrés dans une « course à la recherche de financements ».

La concurrence, qui résulte des NPM et de l'hybridation de leur budget, que l'on peut percevoir comme une logique marchande, est essentiellement subie. Il s'agit pour elles de survivre malgré la concurrence, comme une entreprise sur le marché (Akingbola, 2013). L'enquête de Lethielleux évoque cette dynamique à travers le terme d'isomorphisme. Ce concept, issu des travaux de DiMaggio et Powell, correspond à un phénomène d'uniformisation des structures de l'ESS vers des logiques de fonctionnement propre aux entreprises et nous permet de mieux qualifier les dynamiques à l'œuvre au sein des structures que nous avons enquêté. Toujours d'après Laëtitia Lethielleux, les structures de l'ESS peuvent subir un phénomène d'isomorphisme coercitif qui s'explique directement par les NPM, mais aussi un isomorphisme mimétique. Les associations ont besoin de se démarquer les unes des autres pour continuer leur activité et démarrent simultanément un mouvement vers plus d'indépendance vis-à-vis des institutions publiques qui fournissent ces aides : « *Il faut aussi se dire qu'il faut diversifier ses ressources et que si les ressources municipales diminuent, bah il faut essayer de trouver d'autres leviers, [...] d'autres systèmes pour financer un petit peu* » (Manager d'un club de gymnastique). Ce constat de vulnérabilité face aux aides extérieures est partagé par plusieurs associations sportives : « *Si demain, on a moins de mécènes, moins de partenaires, on n'a plus rien pour aller en déplacement, on ne peut plus mettre de gazole dans la voiture, on*

ne peut plus payer le péage, on ne peut plus payer le salarié. » (Manager d'un club de cyclisme)

3.1.2 Vers une professionnalisation de la recherche de financement en réaction à des contraintes conjoncturelles et structurelles

Il a été abordé plus tôt dans ce rapport les processus de professionnalisation des personnels des associations. Ces processus touchent aussi bien les personnels encadrant la pratique que les personnels administratifs, et sont la conséquence de causes différentes. Par ailleurs, différentes transformations peuvent être caractérisées : la transformation de postes bénévoles en postes salariés ou bien la création de postes salariés.

La professionnalisation des encadrants est une transformation aux causes et aux implications importantes pour les associations. Parmi les responsables d'associations qu'il nous a été possible d'interroger, il est souvent admis que cette professionnalisation est une réponse à la volonté de maintenir une offre d'activité à leurs adhérents tout en garantissant un certain niveau de qualité. Répondre à ce besoin de qualité nécessite alors de professionnaliser les personnes qui encadrent les activités et cette professionnalisation implique des coûts salariaux : l'objectif pour ces structures est donc de renforcer leurs ressources financières pour continuer à proposer de bons services aux adhérents et de continuer à se développer par la qualité de leurs activités : *« J'ai des gens qui viennent faire de la gym. Eh ben, il faut qu'ils aient un entraîneur en face d'eux avec des compétences pour pouvoir leur enseigner la gym. Il faut que cet entraîneur ait du temps pour installer sa séance. Il faut que cet entraîneur ait du temps pour ranger, qu'il faut que cet entraîneur ait du temps pour communiquer avec ses adhérents. »* (Manager d'un club de gymnastique). Pour ces associations, l'augmentation des besoins de financement résulte de la volonté de financer une qualité d'encadrement et de bonnes conditions de travail aux salariés : *« Ce qu'on appelle la levée de fonds, c'est comment on trouve de l'argent pour financer tout ça. On a un budget annuel de X millions d'euros. X millions d'euros, il faut les trouver. Donc c'est X millions d'euros. Il y a à peu près la moitié de l'argent qui sert à payer les gens. »* (Secrétaire générale d'une association multisport)
« On est une grosse structure, il y a 19 salariés en tout. On a des contrats en alternance, on a quand même des devoirs d'employeur vis-à-vis des salariés. » (Manager d'un club de gymnastique). L'enjeu ici serait alors de *« donner les moyens aux salariés de faire correctement leur travail »*.

De ce besoin accru de financement découle un autre aspect de cette professionnalisation au sein des associations. En effet, il apparaît la création de postes rémunérés affectés sur des missions de recherche de financement. Dans les différents cas, *« chercher de l'argent »* n'est pas d'abord une stratégie opportuniste, mais une conséquence de plusieurs facteurs : baisse et incertitude des subventions publiques ; hausse des coûts comme les locaux, les salaires, les déplacements ;

hausse des exigences de qualité des pratiquants. Ces missions, de par leur nature et les compétences qu'elles requièrent, ne peuvent difficilement être confiées à des bénévoles, ce qui rend la création d'un poste salarié souvent indispensable. Il existe alors ici une tension entre l'activité sportive qui est la raison première de ce genre d'association, et une activité de démarchage de fonds. Ces activités de recherche de fonds sont alors perçues en interne comme « *du temps de travail qu'on aurait pu mettre pour organiser le sport* » (Directrice d'une ligue multisport). L'enjeu pour ces associations va alors être d'allouer les ressources humaines de façon optimale entre la recherche de financements et la conduite des activités principales.

Plusieurs stratégies peuvent être adoptées par les associations selon les facteurs suivants : l'environnement institutionnel dans lequel elles évoluent, les valeurs et ambitions qu'elles portent, les ressources dont elles disposent. Ainsi, la création de postes dédiés à la recherche de financements au sein des associations témoigne l'application du principe d'« assimilation » dans la stratégie de gestion des ressources humaines des organisations à but non lucratif (OBNL) : « This guiding principle is developed when management sets out to integrate HR practices to the source of revenue that has the most impact on the bottom-line. » (Akingbola, 2013). Ce principe s'articule avec les différentes stratégies adoptées par les OBNL en matière de gestion des ressources humaines, selon qu'elles privilégient la recherche de croissance (*“growth strategy”*), la préservation de leurs activités principales (*“preservation strategy”*) ou l'enracinement aux valeurs fondatrices de l'organisation (*“root strategy”*). Akingbola (2013) identifie des approches RH distinctes selon les stratégies des OBNL.

Une organisation en quête de croissance mobilise des ressources humaines et un système RH différents de ceux d'une organisation cherchant simplement à se maintenir ou à fonctionner exclusivement avec des bénévoles. La stratégie de croissance cherche avant tout à élargir la base de ressources en saisissant les opportunités de financement en fonction des besoins. Cette stratégie expose l'organisation au risque de dévier de ses valeurs, la conduisant à s'éloigner progressivement de ses objectifs fondateurs sous l'effet des contraintes liées aux ressources. La stratégie de préservation vise à élargir ou multiplier les sources de financement afin de maintenir un niveau constant d'activités proposées aux adhérents (diversification des financements pour un même service et par une recherche de réduction des coûts). La stratégie d'enracinement repose sur le choix de recourir exclusivement aux bénévoles (attachement fort aux valeurs fondatrices et conception militante du projet associatif). Les stratégies de préservation et d'enracinement partagent ainsi une orientation de la stratégie de gestion RH fondée sur les valeurs et la communauté, à l'inverse de la stratégie de croissance qui tend vers une professionnalisation accrue. Toutefois, ces stratégies internes peuvent fragiliser la cohérence de l'organisation et la conduire à agir au détriment parfois de ses valeurs initiales.

Ces évolutions, certains acteurs du monde associatif engagés depuis longtemps les relatent, notamment en ce qui concerne les changements dans les rapports de ce milieu aux subventions et à la professionnalisation : *« Avant c'était juste des militants, des gens qui donnaient de leur temps pour l'association du coin. Et à un moment, ça s'est professionnalisé. Je pense que ça s'est professionnalisé en même temps un peu que la naissance des appels à projets, les financements, les trucs comme ça. Où là, ils se sont dit, tiens, on met des appels à projets, il faut des gens qui savent écrire maintenant, il faut des professionnels »* (Directeur d'une MJC). Cette professionnalisation rend les pratiques plus efficaces et en conformité avec les exigences des pouvoirs publics, mais elle érode le militantisme et formalise les relations par l'adoption de pratiques managériales (Valéau, 2013). Cette professionnalisation qui mène à la création de postes dédiés aux subventions et augmente la part du temps de travail dédié à cette tâche, entraîne une transformation des ressources humaines au sein des associations, avec l'émergence de postes spécialisés qui relevaient auparavant des multiples responsabilités assumées par les salariés associatifs.

3.2 Une typologie des stratégies face aux injonctions à la marchandisation

Un autre constat qui peut être fait à ce niveau, c'est que cette nécessité accrue et constante de financement chez les associations peut impliquer pour certaines d'entre elles des contradictions avec les valeurs associatives qu'elles portent. Le statut de ces dernières sous celui de la loi 1901, qui en fait des entités à but non lucratif, reflète un certain rapport à la chose monétaire :

« La situation économique n'est pas glorieuse. Et donc, forcément, certaines valeurs... Alors, tout en restant dans les valeurs associatives aussi, c'est-à-dire, pour commencer, le non lucratif, tout en restant dedans, c'est vrai que là, on rentre dans une course à la recherche de financement. » (Directrice d'une ligue multisport)

Même si beaucoup d'associations restent attachées à ce statut loi 1901, elles sont souvent obligées de s'adapter au contexte sous peine de ne plus pouvoir se développer ou même juste pour survivre. L'observation de stratégies dites marchandes dans le fonctionnement d'associations fait alors émerger la question de la compatibilité entre les valeurs associatives et certaines de ces stratégies. De manière générale, ces tensions sont conscientisées et abordées sans trop de tabous par certains des acteurs de ces associations. Dans la suite de ce développement et à travers ce qu'il est ressorti des différents entretiens sur ces questions, il va nous être permis de voir les différentes approches des associations face à ces questions.

3.2.1 Une volonté affirmée de maintenir les valeurs et l'identité associative

Face à la montée d'une logique marchande dans le secteur associatif, certaines organisations cherchent à préserver leurs valeurs fondatrices en adoptant des stratégies spécifiques. De ce fait, en comparant les différentes méthodes adoptées par les associations sportives interrogées, nous constatons que certaines d'entre elles font le choix de maintenir leur éthique associative, et ce, même lorsqu'il s'agit de questions budgétaires. En effet, les valeurs sont pour elles une boussole dans leur prise de décision, et c'est pourquoi ces dernières prennent énormément de place dans les choix financiers, pour en laisser très peu à la logique marchande. « *On n'acceptera pas de se faire financer par n'importe quelle entreprise* » (Directeur technique d'une société commerciale de gymnastique). Ce discours illustre très clairement le renoncement à certaines entrées d'argent, dont la provenance pourrait être contradictoire avec l'identité propre du secteur associatif. Il y a là une volonté à ne pas se trahir dans les projets entrepris, mais aussi dans l'esprit et les valeurs qu'elles souhaitent porter, comme c'est le cas notamment pour cette association : « *Nous on veut faire des trucs qui nous plaisent, avec des gens avec qui on a créé un petit lien et qu'on ne perd pas d'argent. Mais voilà, on n'est pas là dans l'idée de se dire c'est du chiffre* » (Président d'une association de danse). Le simple fait de s'associer à une structure opposée à leurs raisons d'être n'est pas quelque chose d'envisageable, et ce même si les fonds pourraient être mobilisés pour le fonctionnement des activités de l'association.

On retrouve également du côté d'une MJC, un modèle socio-économique qui repose sur des activités qui ne sont pas conçues pour générer du profit, c'est la conviction du Directeur qui soutient qu' « *une MJC, ce n'est pas une entreprise, on n'est pas là pour faire du bénéfice* » (Directeur d'une MJC). Par cette phrase, on constate une volonté de maintenir une séparation claire entre ce qui relève de l'associatif et ce qui est marchand. Puis, toujours dans ce contexte, on constate que certaines associations adoptent une stratégie nommée « root strategy », définie par Akingbola (2013), qui consiste à reposer exclusivement sur des ressources humaines bénévoles pour assurer à la fois la gestion et la mise en œuvre des activités. Ce choix organisationnel traduit une volonté de limiter la professionnalisation, souvent associée à une logique de rentabilité, afin de maintenir un fonctionnement fondé sur l'engagement, la solidarité et la participation collective. Ainsi, le recours au bénévolat apparaît comme un levier stratégique pour résister aux dynamiques de marchandisation et préserver l'identité associative : « *Nous n'avons pas de salarié, le salariat fait pas partie des... enfin de par notre modèle économique dont on parlera sûrement plus tard, ça ne fait pas partie. Enfin, de par notre modèle économique et de par notre façon de fonctionner, ça ne fait pas partie des de pour l'instant à ce jour des choses qu'on veut faire* » (Président d'une association de boxe)

Brièvement, on retient que, pour ces types d'associations, la cohésion, la solidarité et l'importance de la communauté sont au centre de la pratique de ces associations, et les questions d'argent, bien qu'existantes, passent au second plan : « *Après nous on préfère avoir des propositions pour le public, plutôt que d'annuler pour des raisons financières* » (Président d'une association de danse).

3.2.2 Une balance qui articule préservations des valeurs et besoins de subsistance : stratégie du compromis

Dans un contexte de mutation de l'écosystème associatif face à l'isomorphisme institutionnel souligné par Lethielleux (2021), un grand nombre d'associations tente de conjuguer, comme on l'a vu précédemment, maintien des valeurs associatives, militantes et impératif économique pour le maintien de l'activité.

Cependant, cet impératif de survie peut mener certaines associations à prendre des décisions dont elles reconnaissent elles-mêmes les contradictions avec leurs valeurs initiales, comme le soulève un directeur de MJC : « *Après, ça, ça pose de vraies questions. Est-ce qu'on va pouvoir continuer à augmenter les tarifs tout le temps ? Parce que sinon, on ne sera plus accessible. La question de l'accessibilité et de l'acceptabilité du prix. À un moment, les gens viennent ici parce que le pilate, c'est cool, c'est pas cher* ». Ces contraintes budgétaires font émerger en leur sein des dilemmes. Les questions d'accessibilité cristallisent un de ceux-là, à travers deux choix que sont : multiplier les sources de financement en ayant recours à des méthodes commerciales, ou augmenter les tarifs d'adhésion à l'association.

Ainsi, il émerge de cette dynamique une balance des structures entre ces concepts en tensions et en contradiction au niveau opérationnel pour pérenniser leur existence au sein de l'écosystème associatif. Dans l'article sur « Les modèles socio-économiques des associations : Le cas des associations sportives de haut niveau », co-écrit par Carin, Hamonier et Sallé en 2024, il est mis en avant que de cette typologie d'association basée sur la création d'un modèle socio-économique hybride, que les associations sportives ne sont pas toutes uniformément marchandes, mais qu'elles se situent sur un continuum entre logique associative et logique entrepreneuriale. C'est ce qui a été relevé par la présidente d'une association de roller : « *L'adhésion au championnat, c'est des coûts. Notre budget sportif monte. On se retrouve face à un constat : si on ne veut pas que notre adhésion explose et qu'on demande 500 balles aux gens au début d'année, ce qui n'est pas du tout dans les valeurs qu'on a, il faut bien qu'on trouve l'argent quelque part* ».

Néanmoins, tendre vers les modes de financement relevant du secteur privé et du marché ne veut pas dire assujettissement total des valeurs aux besoins financiers. C'est ce que nous raconte une directrice d'un club multisport : « *Et que, ça ne nous fera pas faire n'importe quoi non plus. On n'acceptera pas de se faire financer par n'importe quelle entreprise. Et on est vigilant sur ça* ». On constate que pour

beaucoup, ces nouvelles dynamiques amènent à choisir les potentielles sources avec des pincettes et en analysant la pertinence des activités lucratives et partenariats privés sous le prisme de leur éthique et morale en cohérence avec les valeurs d'origine.

Toutefois, pour certaines associations, le maintien de l'activité prime sur le caractère éthique et l'adéquation des sources de financement venant du marché. La cohérence des partenariats se retrouve relayé au second plan, voir complètement effacé, si cela bénéficie au maintien, développement et pérennisation du projet associatif. Le paroxysme de cette dynamique va mener certaines structures conscientes des freins du modèle associatif à muter entièrement vers des logiques marchandes structurelles poussées par des dynamiques entrepreneuriales.

3.2.3 Une dynamique entrepreneuriale : logique marchande

À travers les différentes analyses exposées tout au long de l'enquête, nous constatons un point majeur, à savoir la transformation profonde du modèle associatif, marqué par leur intégration plus ou moins poussée à la logique marchande. Loin d'être un simple ajustement marginal, cette évolution met en lumière un processus d'hybridation organisationnelle dans lequel les associations adoptent progressivement des pratiques issues du monde de l'entreprise. Cette dynamique peut être interprétée à l'intersection de contraintes structurelles, de recompositions des valeurs et d'une redéfinition des finalités des associations.

En effet, les discours des responsables associatifs révèlent une banalisation, voire une légitimation, du recours au marché comme mode de financement permettant d'acquérir une forme d'autonomie. Certains responsables, certes minoritaires, rejettent explicitement l'idée d'une incompatibilité entre logique associative et logique marchande, affirmant par exemple que vendre des maillots ou faire payer des inscriptions aux bénéficiaires de leurs services ne pose aucun problème dès lors que cela permet d'avoir plus de budget et de faire fonctionner concrètement l'organisation. Cette posture s'inscrit dans une vision instrumentale de l'argent, envisagé comme un levier d'efficacité et de développement. C'est la position du fondateur et président d'une association cycliste, qui affirme : *« Ça ne me pose pas de problème de vendre des maillots ou de vendre des inscriptions pour faire fonctionner l'asso. Au contraire, j'ai envie d'en avoir plus à vendre pour avoir plus de budget, pour faire des choses mieux »*. Il peut être raisonnable d'appréhender cette position comme une forme utilitariste, du moins conséquentialiste, étant donné qu'ici ce qui semble motiver le président, ce ne sont pas la vertu même de la marchandisation, mais ses conséquences sur le fonctionnement effectif de l'association. Toutefois, cette rationalité économique ne se limite pas simplement à cette position utilitariste, il est question également d'interpréter le rôle de l'argent, non pas comme une fin en soi, mais comme une nécessité. En fait, les travaux de Viviana Zelizer permettent de comprendre cette articulation en montrant que l'argent est toujours socialement encasté dans des systèmes de valeurs (Zelizer, V., 2005).

Ainsi, les pratiques marchandes observées, en l'occurrence, ne traduisent pas nécessairement une rupture avec les finalités associatives, mais plutôt leur reconfiguration. Les propos du secrétaire général d'une association multisport, évoquant que : « *effectivement on le vend avec une marge et ça nous permet aussi de financer l'entretien et les activités des jeunes* » illustre bien cette logique d'affectation différenciée des ressources, où l'argent marchand est réinvesti dans des objectifs sociaux. Hormis cette compréhension intégrationniste sociale de l'argent, ce processus peut également être analysé à travers les travaux de Karl Polanyi, pour qui l'économie est toujours encastree dans des relations sociales. Dans le cas présent, nous observons un mouvement inverse, à savoir une tendance au désencastrement progressif, où les mécanismes de marché prennent une place croissante dans des sphères historiquement régulées par des logiques non marchandes, telles que la solidarité ou le bénévolat. L'idée défendue par le vice-président d'une association de cyclisme : « *si l'association a pour but de se développer et de continuer de se développer, ça passe obligatoirement par là. Après, l'argent amène l'argent* » semble montrer que certaines associations assument clairement la logique d'entreprise à but lucratif. En effet, l'idée selon laquelle l'argent amène l'argent ne coïncide nullement avec la logique associative, elle met plutôt en lumière une internalisation et une légitimation des logiques d'accumulation propres au capitalisme.

Il semble toutefois important de souligner que cette évolution est étroitement liée aux transformations du cadre institutionnel dans lequel évoluent les associations. En réalité, la diminution des financements publics et la saturation des infrastructures, comme le témoigne cette expression du directeur d'une MJC « *la guerre des gymnases* » contraignent les organisations à repenser leurs modes de fonctionnement. Les propos du Salarié d'un club d'échec, soutenant que : « *si tu leur demandes de financer 100% le truc, ils vont faire la gueule, normalement ça marche pas comme ça. [...] Enfin, tu leur fais pas financer un projet à 100 %* » montrent la nécessité de diversifier ses sources de financement et de ne pas dépendre totalement des subventions publiques. Cette situation traduit une recomposition des rapports des associations avec les pouvoirs publics. C'est une réalité qui a été analysée par des travaux universitaires, notamment ceux de Jean-Louis Laville, montrant la montée en puissance d'une économie plurielle, caractérisée par la coexistence de ressources marchandes, non marchandes et non monétaires. Ses analyses nous permettent d'appréhender concrètement cette réalité. En fait, une partie des associations sportives étudiées s'inscrivent plus ou moins dans cette dynamique, en combinant subventions, recettes commerciales et engagement bénévole. Cependant, l'équilibre entre ces différentes ressources tend à se déplacer davantage au profit du marché, ce qui modifie en profondeur le fonctionnement de ces organisations.

Dans les faits, nous observons que cette contrainte économique s'accompagne d'une transformation des activités internes des associations. Le fait que les bénévoles passent plus de temps à chercher des partenariats qu'à encadrer les pratiques sportives : « *On passe plus de temps à chercher des sponsors ou monter des dossiers qu'à*

préparer nos séances... parfois, ça démotive un peu les bénévoles qui étaient là pour le sport » met en lumière un déplacement du cœur de l'activité associative vers des tâches gestionnaires. Ce phénomène peut être appréhendé à la lumière des travaux de Luc Boltanski et Ève Chiapello, qui montrent l'extension des logiques gestionnaires et entrepreneuriales à des sphères auparavant éloignées du monde de l'entreprise (Chiapello et Boltanski, 1999). Dans la perspective de Karl Marx, le phénomène est appréhendé comme une source de démotivation du travailleur, car l'importance est accordée au « *travail mort au détriment du travail vivant* ». Dans cet état des choses, les associations deviennent des espaces de diffusion des normes managériales, où la recherche de financements, la performance et l'efficacité prennent une place centrale dans leur fonctionnement. Comme le relevait Marx, cette évolution n'est pas sans effets sur les formes d'engagement et de motivation des bénévoles, témoignant une tension entre les motivations initiales (plaisir, engagement social) et les exigences croissantes liées à la gestion économique. Cette évolution montre non seulement l'engagement de certaines associations dans ce processus entrepreneurial (au sens schumpétérien du terme), mais aussi les conséquences de celui-ci sur la cohésion sociale au sein des associations.

En outre, l'intégration des logiques marchandes se constate également dans la transformation de la relation entre l'association et ses usagers. Ce passage de l'entretien avec le directeur technique d'une société commerciale de gymnastique évoquant des adhérents devenus « *beaucoup plus dans une démarche de consommation [...] Et donc ils veulent des cours de qualité, efficaces, sympas, et au goût du jour. Et pour pouvoir avoir ça, faut constamment se former et faire évoluer ces pratiques en tant qu'animatrice ou animateur* » met en évidence une mutation du statut d'utilisateur vers celui de client. C'est une évolution qui s'accompagne d'une hausse des exigences en termes de qualité, imposant une professionnalisation des encadrants et une adaptation constante des pratiques de l'organisation. Cette transformation peut être appréhendée à travers les analyses de Pierre Bourdieu sur les champs sociaux. L'introduction de logiques marchandes contribue en réalité à redéfinir les rapports de force au sein du champ des associations sportives, en valorisant des formes de capital économique et professionnel au détriment du capital militant ou bénévole (Fringant, 2023). Les associations les mieux dotées en ressources économiques sont alors en mesure de se développer davantage bien plus que celles qui en sont moins, accentuant ainsi des inégalités entre les structures.

Ces dynamiques conduisent, dans certains cas, à une remise en cause du statut associatif lui-même. Plusieurs discours, notamment celui du manager d'un club de gym : « *en fait, on est une entreprise avec cette étiquette association* », soulignent une proximité croissante avec le modèle entrepreneurial, voire une volonté explicite de transformation en structure commerciale afin de gagner en liberté et en capacité de développement. Le passage du statut d'association à celui d'entreprise apparaît ainsi comme l'aboutissement d'un processus de professionnalisation et de croissance. Ce basculement peut être compris comme une forme d'isomorphisme institutionnel au

sens où l'entendent Paul DiMaggio et Walter Powell, à savoir les organisations tendent à adopter des structures et des pratiques similaires sous l'effet de contraintes environnementales. Face à des exigences économiques et concurrentielles croissantes, les associations convergent vers le modèle de l'entreprise privée, considéré comme le moyen le plus efficace pour le développement et la pérennité de l'organisation. Par exemple, le témoignage du président d'une association sportive universitaire soutenant que : « *quand ça arrive à un certain niveau, ce n'est plus de l'associatif, là on parle de professionnalisme* » semble illustrer cette frontière floue entre les deux formes organisationnelles. Le statut associatif apparaît de ce fait comme adapté à des structures de petite taille ou à faible ambition de croissance, tandis que le développement implique une transformation vers des formes plus entrepreneuriales.

Finalement, l'analyse de la dynamique entrepreneuriale met en évidence une recomposition profonde du modèle des associations sportives, caractérisée par une hybridation croissante entre logique marchande et finalités sociales. Si cette évolution permet aux associations de s'adapter à un environnement contraint et de développer leurs activités, elle soulève néanmoins des enjeux majeurs en termes d'identité, de gouvernance et de sens de l'engagement. Loin d'être un simple ajustement technique, la marchandisation des associations constitue ainsi un processus structurant, redéfinissant les frontières entre l'économie, le social et l'engagement associatif.

Conclusion

Rédactrices : Julie MORARD, Margot MAUERHOFER, Léa MAURIN (E2)

Les associations sportives étudiées au cours de cette enquête mettent en lumière un paysage hétérogène, mais soumis à des contraintes très similaires : de nombreuses associations ont mentionné la tension budgétaire qui peut les pousser à mettre en place des stratégies visant à sortir de la dépendance souvent entretenues entre les associations et les ressources publiques. Ces stratégies peuvent s'apparenter à des stratégies marchandes pouvant remettre en cause certaines valeurs associatives portées par ces associations.

Alors, quelles sont les différentes ressources socio-économiques des associations sportives et comment l'évolution de ces dernières impacte leurs fonctionnements et leurs valeurs ?

Les associations sportives interrogées mobilisent trois types de ressources : matérielles, humaines et monétaires. Une partie des associations bénéficient de subventions monétaires, notamment par des réponses à appel à projet, mais aussi via des partenariats avec des entreprises privées. Le rôle des cotisations occupe également une place importante dans le modèle socio-économique des associations. Dans le domaine du sport, la question du matériel et des locaux est extrêmement importante pour le bon fonctionnement de l'association, ainsi, ces dernières bénéficient souvent de locaux mis à disposition par les collectivités locales. Enfin, la question des ressources humaines est centrale : le besoin d'encadrement sportif nécessite très souvent des compétences professionnelles techniques spécifiques. En outre, une majorité d'association salarie ses intervenants afin de proposer à leurs adhérents une pratique de qualité. Cependant, la mobilisation de bénévoles peut favoriser des tensions, surtout dans un contexte d'austérité budgétaire.

Ces tensions budgétaires impactent inévitablement le fonctionnement des organisations interrogées qui portent des valeurs sportives et humaines fortes d'accessibilité financière, d'inclusion et de performance.

Voyant leurs ressources limitées, les associations se voient forcées de développer des stratégies marchandes pouvant entrer en conflit avec les valeurs du monde associatif, bien qu'elles ne soient pas vécues de la même façon les structures interrogées au cours de cette enquête.

Bibliographie

- Akingbola, K. (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214–240. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9286-9>
- Amblard, C. (2005). Associations et entreprises commerciales : Des rapports complexes et ambigus. *Revue internationale de l'économie sociale*, (297), 7–21. <https://doi.org/10.7202/1021849ar>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Bourdieu, P. (1979). *La Distinction une critique sociale du jugement*. Les Editions de Minuit.
- Carin, Y., Hamonier, J., & Sallé, L. (2024). Les modèles socio-économiques des associations : le cas des associations sportives des Hauts-de-France. *Movement & Sport Sciences*, 126(4), 17-32. <https://doi.org/10.1051/sm/2024018>
- Charte internationale de l'éducation physique, de l'activité physique et du sport. (2015). UNESCO. <https://www.unesco.org/fr/sport-and-anti-doping/international-charter-sport>
- Chenard, A., & Hao Li, S. (2024). Les clubs amateurs face aux défis du financement : Entre inégalités économiques et place croissante du privé. *Regards croisés sur l'économie*, 35(2), 117–123. <https://doi.org/10.3917/rce.035.0117>
- Cottin-Marx, S., Hamidi, C., & Trenta, A. (Eds.). (2023). Avant-propos. Financement et fonctionnement du monde associatif : La marchandisation et ses conséquences. *Revue française des affaires sociales*, 7-43. <https://doi.org/10.3917/rfas.234.0007>
- Devetter, F.-X., & Fleuriel, S. (2016). Les relations professionnelles dans le sport : Un processus inachevé. *Marché et organisations*, 27(3), 45–58. <https://doi.org/10.3917/maorg.027.0045>
- Eme, B., & Laville, J.-L. (2017). L'économie solidaire comme économie plurielle (pp. 95–100). L'Harmattan. <https://books.openedition.org/iheid/6970>
- Fringant, M. (2023). Pierre Bourdieu, *Microcosmes. Théorie des champs*. *Revue européenne des sciences sociales*. <https://journals.openedition.org/ress/8849>
- Gasparini, W. et Vieille Marchiset, G. (2008). Sport, quartiers populaires, politiques publiques : des catégories à l'épreuve des sciences sociales. *Le sport dans les quartiers : Pratiques sociales et politiques publiques* (p. 17-57). Presses Universitaires de France.

- Lethielleux, L. (2021). Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes: Proposition d'une typologie. *Management international*, 25(4), 149. <https://doi.org/10.7202/1083848ar>
- Nys, J.-F. (1988). Le sport en pleine mutation : Les mutations économiques. In J.-P. Callède (Ed.), *Le sport en pleine mutation*. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine. <https://doi.org/10.4000/books.msha.11937>
- Ospital, D., & Templier, C. (2018). La professionnalisation des associations : Source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 32(3), 3–25. <https://doi.org/10.3917/rimhe.032.0003>
- Parrique, T. (2022). *Ralentir ou périr : L'économie de la décroissance*. Seuil.
- Polanyi, K. (1944, 1983). *La Grande Transformation, Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster.
- Rousseau, F. (2014). Le travail bénévole : Engagement citoyen ou travail gratuit ? (À propos de M. Simonet, 2010). *Sociologie du travail*, 56(1), 138–140.
- Sport-insertion : Couteau suisse de l'accompagnement. (2023). *Lien social*, (20). <https://shs.cairn.info/magazine-lien-social-2023-20?lang=fr>
- Valéau, P. (2013). La fonction RH dans les associations: Les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (328), 76. <https://doi.org/10.7202/1015529ar>
- Zelizer, V. A. (2005). Argent, circuits, relations intimes. *Revue interdisciplinaire sur la famille contemporaine*. <https://journals.openedition.org/efg/8664>

Annexe :

Annexe 1 : Présentation des terrains enquêtés

Code terrain	Nom association (anonymisé)	Secteur sportif	Association employeuse	Nombre salariés
E1A	MJC	Education populaire	employeuse	30
E1B	association de capoeira	Arts martiaux et culture	non employeuse	NR
E1C	association d'échec	Echec	non employeuse	NR
E2A	d'une société commerciale de gymnastique	Gymnastique suédoise	employeuse	3 à 5
E2B	association de gymnastique	Gymnastique	employeuse	19
E2C	association de danse	danse	non employeuse	
E3A	ligue multisport	multisport	employeuse	6
E3B	association d'athlétisme	athlétisme	employeuse	2
E3C	association de roller	Roller derby	non employeuse	NR
E4A	association multisport	Multisport	employeuse	<100
E4B	association d'échec	Échecs	employeuse	NR
E4C	association de volley	Volleyball	employeuse	>5
E5A	association de basket	Basket	employeuse	2 + 4 alternants
E5B	association de billard	Billiard	non employeuse	
E5C	association de triathlon	Triathlon	employeuse	3

E6A	association de football	Foot	employeuse	NR
E6B	association de boxe	Boxe	non employeuse	NR
E6C	association de patinage	Patin	employeuse	NR
E6D	association de volley	Volleyball	non employeuse	NR
E7A	association de cyclisme	Cyclisme	non employeuse	NR
E7A	association de cyclisme	Cyclisme	employeuse	6
E7C	fondateur d'une association de cyclisme	Cyclisme	employeuse	NR
E8A	association sportive universitaire	Plusieurs sports	employeuse	NR
E8B	association sportive universitaire	Plusieurs sports	employeuse	NR

Annexe 2 : Présentation des profils des enquêtés

Code terrain e	Secteur sportif	Poste dans l'association	Genre	Ancienneté dans l'association
E1A	Education populaire	Directeur	Homme	2025
E1B	Arts martiaux et culture	Dirigeant auto-entrepreneur (ancien directeur)	Homme	2001
E1C	Echec	Salarié	Homme	2020
E2A	Gymnastique suédoise	Directeur technique	Homme	2011
E2B	Gymnastique	Manager du club Gym Lyon Métropole	Femme	2005, manager depuis 2022

E2C	danse	Président de l'asso	Homme	1997
E3A	Multisport	directrice	Femme	2022
E3B	athlétisme	président	Homme	
E3C	Roller derby	présidente	Femme	2017
E4A	Multisport	Secrétaire Général	Homme	
E4B	Échecs	Président de l'association	Homme	
E4C	Volleyball	Secrétaire administratif	Homme	
E5A	Basket	Entraîneur	Homme	2024
E5B	Billiard	Gérante	Femme	2006
E5C	Triathlon	Trésorier	Homme	2022
E6A	Foot	Président	Homme	2022, 2002 sur l'ancienne
E6B	Boxe	Président	Homme	2015
E6C	Patin	Trésorier	Homme	2022
E6D	Volleyball	Président	Homme	2020, 1985 sur l'ancienne
E7A	Cyclisme	Vice-Président en charge du sportif	Homme	2011
E7A	Cyclisme	Manager	Homme	x
E7C	Cyclisme	Président, fondateur	Homme	2020
E8A	Multisport	Secrétaire de l'association	Homme	x
E8B	Multisport	Président de l'association	Homme	2015