



## Mettre en place et gérer un regroupement de clubs sportifs amateurs dans une perspective de changement organisationnel

**Laurent Nkodo Samba**

Laboratoire CRISS, Université Polytechnique Hauts-de-France, France  
nkodosamba@yahoo.fr

*Cet article découle, sous le prisme du changement organisationnel, d'un questionnement autour de la montée d'un phénomène nouveau en France, le regroupement de clubs sportifs amateurs, fondé sur la mutualisation des ressources et la coopération territoriale. L'étude qualitative inductive menée auprès des clubs d'athlétisme, de rugby et de basketball de la métropole de Lyon et de ses environs s'appuie sur quatre types de données : entretiens formels et informels, observations participantes et non-participantes, coupures de presse et documents internes aux associations sportives. Il propose des réponses à deux questions centrales : comment mettre en place un regroupement de clubs sportifs amateurs et comment administrer le nouveau club regroupé à travers une approche systémique ?*

*Mots-clés : Clubs sportifs amateurs, mise en place et gestion de regroupements, changement organisationnel.*

*This article follows, under the prism of organizational change, a questioning around the rise of a new phenomenon in France, the grouping of amateur sports clubs, based on the pooling of resources and territorial cooperation. The qualitative inductive study of athletics, rugby and basketball clubs in and around Lyon is based on four types of data: formal and informal interviews, participant and nonparticipant observations, press clippings and internal documents to sports associations. It offers answers to two central questions: how to set up a group of amateur sports clubs and how to manage the new club grouped through a systemic approach?*

*Keywords: Amateur sports clubs, group implementation and management, organizational change.*

*Este artículo se deriva, bajo el prisma del cambio organizativo, de un cuestionamiento en torno al aumento de un fenómeno nuevo en Francia, la agrupación de clubes deportivos aficionados, basada en la agrupación de los recursos y la cooperación territorial. El estudio cualitativo inductivo realizado entre los clubes de atletismo, rugby y baloncesto de la metrópoli de Lyon y sus alrededores se basa en cuatro tipos de datos: entrevistas formales e informales, observaciones participantes y no-participantes, recortes de prensa y documentos internos de las asociaciones deportivas. Propone respuestas a dos preguntas centrales: ¿cómo crear un grupo de clubes deportivos aficionados y cómo administrar el nuevo club reagrupado a través de un enfoque sistémico?*

*Palabras clave : Clubes deportivos de aficionados, creación y gestión de agrupaciones, cambio organizativo.*

## Introduction

Nous entendons par coopération territoriale des clubs l'ensemble des actions qu'ils posent, généralement avec la bénédiction des élus locaux, prônant le partage des ressources et dont l'une des plus importantes est le regroupement, objet de notre étude. Le regroupement est une forme d'organisation<sup>1</sup> adoptée en commun accord par au moins deux clubs sportifs pour faire face aux défis liés à leur existence. Au vu des modifications qu'il peut apporter dans un système organisationnel<sup>2</sup>, le regroupement de clubs sportifs peut être considéré comme une stratégie ou un changement organisationnel<sup>3</sup>. Ici, le système est « un ensemble plus ou moins complexe de parties qui sont en interaction entre elles, lequel ensemble est en contact avec un environnement ». Le système organisationnel désigne donc les environnements ou les groupes de personnes touchés par les projets de changement. Le regroupement repose sur la mutualisation partielle ou totale des ressources. L'on en distingue deux grandes formes : l'entente de clubs ou mise en commun partielle des ressources et la fusion de clubs qui consiste en une fusion totale des ressources.

Qu'elles soient publiques ou privées, les organisations recourent généralement au regroupement à des fins de rationalisation des dépenses (Nkodo Samba et Chazaud, 2020). Le phénomène connaît un engouement. Nous en voulons pour preuve la montée de certaines actions dans la société française, à l'instar de la récente fusion des régions, celle de certains ministères, laboratoires de recherche et universités et du covoiturage dans une moindre mesure.

Pour le club sportif amateur, le regroupement, à travers la mutualisation des ressources, se présente comme un changement organisationnel incontournable pour ceux qui veulent « voler plus haut ». Le club, à la base, constitue un système. Cependant, dès qu'il s'engage dans une opération de regroupement, il peut devenir un sous-système du futur club avec une visibilité liée à la forme de regroupement choisie. Le regroupement de clubs est un concept nouveau de l'organisation des clubs sportifs amateurs<sup>4</sup> suscitant curiosité et interrogation, d'autant plus qu'ils sont de nature, plus concurrentiels que coopératifs et que très peu de chercheurs en parlent. En effet, certains en font allusion, en évoquant la réorganisation des clubs sportifs amateurs en termes de fusions concernant certaines catégories jeunes pour répondre à des exigences fédérales. D'autres s'y intéressent en la considérant comme proposition stratégique de la politique sportive locale, pour pérenniser l'emploi sportif et professionnaliser les clubs (Honta, 2010). Une minorité l'évoque sous l'angle d'un repli communautaire (Gasparinni et Weiss, 2008).

À côté de ces chercheurs chevronnés, certaines études sur le regroupement des clubs se sont faites remarquées. C'est le cas de celle réalisée en complément au schéma régional de

1. Une organisation désigne tout système de production, dans un environnement donné, regroupant deux ou plusieurs acteurs devant interagir, orienté par une mission formelle à accomplir et dont la coordination est effectuée par un ou plusieurs des acteurs à qui on a confié explicitement ce rôle (Collerette et al., 1997). C'est en ce sens que le regroupement à travers son objectif de perpétuation de la pratique sportive, son environnement de réalisation ainsi que les acteurs impliqués, est une organisation qui produit sans cesse, des individus performants sur plusieurs plans, notamment, sportif, santé, intégration et éducation sociale et sportive.

2. Un système organisationnel se définit comme un groupe de personnes ayant une mission relativement commune, en interaction avec d'autres systèmes, à l'intérieur duquel on peut relever plusieurs sous-systèmes et qui présente un minimum d'organisation (Collerette et al., 1997).

3. Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système (Collerette et al., 1997).

4. Un club sportif amateur est une association privée regroupant des membres/adhérents ayant non seulement des activités, goûts et intérêts communs liés au sport, mais aussi un engagement bénévole pour la plupart. Notre étude concerne les clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon affiliés à la FFA. Pour rester actif, le club sportif amateur doit actuellement, au-delà des exigences fédérales, garder le lien avec les collectivités territoriales en tant que propriétaires et gestionnaires de la plupart des infrastructures sportives et ordonnateurs des subventions et autres aides.

développement du sport en Alsace Champagne-Ardenne Lorraine (Schaeffer, 2016), dans le cadre d'un mémoire de Master en Droit, parcours « Professions Juridiques du Sport » à Dijon. Fondée sur l'analyse des résultats de ces regroupements sur le plan financier et de l'emploi sportif, cette étude confirme une évolution positive des ressources, du niveau de pratique et de la création d'emplois des clubs regroupés. Elle met aussi en avant les démarches juridiques à entreprendre dans le cadre d'un regroupement de clubs sportifs. S'inscrivant dans la même logique, la commission juridique du comité de tennis de Mayenne, dans la Loire, a mis à la disposition des clubs un document encadrant le volet juridique d'une fusion. Il s'agit d'un document d'une page proposant la démarche juridique nécessaire à sa réalisation. Ce type de document n'aborde presque pas les problèmes sportifs et encore moins managériaux encourus. Néanmoins, chaque fédération sportive en France encadre, dans son règlement général ou spécifique, les formes de regroupement les plus sollicitées. C'est notamment le cas des fédérations d'athlétisme, de football, de tennis, de rugby et de basketball.

Au vu de l'importance que prend le regroupement dans l'organisation des associations sportives et la rareté d'écrits scientifiques autour des aspects organisationnels de ce phénomène, l'objectif de cet article consiste à apporter des éléments de réponses à la question centrale : comment concevoir, préparer et conduire un regroupement de clubs sportifs amateurs ? Nous insisterons particulièrement sur le contenu du projet de regroupement, les mécanismes ou situations pouvant émerger avant, pendant et après ce changement organisationnel. Cet article est donc à la fois une source d'informations et un guide méthodologique pour les personnes qui s'intéressent au regroupement de clubs sportifs amateurs.

## Méthode

La présente étude se fonde sur quatre types de données, dont deux principales, observations et entretiens, et deux secondaires, coupures de presses et documents internes aux clubs et à la Fédération française d'athlétisme, ou FFA. La collecte de données est guidée par une méthode qualitative inductive<sup>5</sup> et la triangulation a permis la correction de certains biais.

Si le terrain d'étude a été taillé pour une possible saturation des formes de regroupements, l'échantillonnage a plutôt été une construction progressive, où l'ajout des clubs témoins<sup>6</sup> a permis d'obtenir un maximum de caractéristiques liées aux modalités de regroupements. C'est ainsi que la métropole de Lyon et ses environs ont été retenus comme terrain d'étude au détriment de la région Rhône-Alpes, devenue Auvergne Rhône-Alpes, jugée trop grande et de la ville de Lyon, trop petite pour une saturation des données.

Partis sur trois clubs pionniers<sup>7</sup> représentant les trois formes d'organisation possibles des clubs sportifs amateurs, fusion pour Lyon Athlétisme, entente pour le Sud Lyonnais et évolution en solitaire pour l'AC Tassin, l'étude s'est élargie sur un ensemble de clubs témoins tant en athlétisme,

5. La méthode inductive met au centre de la recherche les données empiriques ramenées du terrain à travers des entretiens (formels/informels) et des observations (participantes/non-participantes) qui orientent le chercheur sur les choix qu'il aura à faire en termes d'objets définitifs à cerner et d'outils d'analyse.

6. Clubs non observés au départ, ayant une organisation semblable à ceux observés et qui nous ont permis de valider et de compléter les données recueillies au sein des clubs observés.

7. Nous tenons à préciser que les clubs ont été choisis selon certains critères parmi lesquels : l'affiliation à la FFA au-delà de l'appartenance à la métropole de Lyon, la forme d'organisation (entente-fusion-évolution solitaire), l'ouverture ou la disposition à nous accueillir et les services proposés aux adhérents.

rugby et basketball : le Rugby Entente de l'Est Lyonnais, le Lyon Sud-Ouest Basketball, l'ASVEL athlétisme, le Décines-Meyzieu athlétisme et l'AFA Feyzin-Vénissieux.

Suivant cette perspective, les données sont recueillies dans un esprit de recoupement et de vérification. Les personnes interviewées ont été ciblées avec pour objectif, l'obtention, la complémentarité et la vérification des informations. Les entretiens semi-directifs formels ou informels<sup>8</sup> permettaient de compléter ou de vérifier les informations en notre possession, tout comme les hypothèses de travail émergentes, justifiant le va-et-vient créé entre le terrain et l'analyse et la pluralité d'entretiens auxquels étaient convié une même personne. La plus-value des entretiens informels tient du fait qu'ils permettent à l'interviewé de dire tout haut ce qu'il aurait dit avec détour face à un microphone. Nous avons pu obtenir vingt-cinq (25) entretiens semi-directifs formels, d'une durée moyenne de 45 minutes, et cent vingt (120) entretiens informels.

La mobilisation des ressources financières et humaines ainsi que l'impact du regroupement sur la vie quotidienne du club d'athlétisme, notamment sa structure, son organisation interne, sa gouvernance et sa culture, étaient au cœur de notre observation participante et non-participante.

Les coupures de presses du journal *Le Progrès* sur les regroupements de clubs d'athlétisme de 1999 à 2015 et les documents internes aux clubs et fédérations constituent l'essentiel des autres documents exploités<sup>9</sup>.

L'approche systémique a guidé notre analyse parce qu'elle cible les situations de transition ou d'évolution, qu'elle permet de mettre en avant les mécanismes pouvant émerger avant, pendant et après le changement, et que le modèle systémique explicite la compréhension du changement social tout en facilitant sa réalisation sur le terrain. Les travaux de Collerette, Delisle et Perron ont été privilégiés par rapport à ceux des pères fondateurs<sup>10</sup> parce que plus compatibles avec notre objet de recherche.

La restitution de notre étude porte sur six articulations : 1) la perception du regroupement ou la compréhension que les différents acteurs impliqués ont du regroupement ; 2) la frontière du regroupement en tant que système organisationnel ; 3) les intrants, constitués d'un ensemble d'éléments qui rentrent dans le regroupement pour qu'il soit effectif ; 4) le processus de transformation qui détaille la mise en place d'un regroupement en 7 étapes ; 5) les extrants ou objectifs réalisés à travers le regroupement de clubs ; 6) la gestion du changement à travers quelques astuces.

## Rappels contextuels

### Présentation du « cadre d'identification » des regroupements

Le regroupement de clubs sportifs amateurs en tant qu'objet d'étude a nécessité un cadre précis d'identification pour le démarquer des autres structures connues de regroupement. Ce cadre d'identification, constitué de onze critères, est un ensemble de marqueurs issus de caractéristiques,

8. L'entretien informel ne se déroule pas selon les canons de la recherche. Dans notre cas, il m'était parfois demandé lors de certaines interviews de ne pas enregistrer certains propos.

9. Il s'agit des règlements généraux, des comptes rendus d'assemblée générale et de comité directeurs, de contrats d'utilisation des infrastructures, de dossiers de demandes de subventions, etc.

10. Il s'agit entre autres de la théorie générale des systèmes de L. Von Bertalanffy (1973), la théorie des jeux de Neumann (1947) et la théorie de l'information de Shannon et Weaver (1949).

définitions, et théories explicatives permettant d'identifier un regroupement de clubs sportifs amateurs en tant que tel.

**Le contexte d'opération de ces regroupements.** Le contexte socio-politico-économique est marqué par l'évolution des politiques publiques en général, et sportives en particulier, la décentralisation, la crise économique et l'évolution des mentalités vers une quête effrénée de liberté. En effet, la décentralisation fait de la collectivité territoriale « le chef d'ouvrage » des politiques publiques locales, y compris sportives. La crise économique est ressentie localement par la baisse des subventions accordées aux associations sportives. Les mentalités, quant à elles, évoluent vers une recherche de liberté et une exigence en termes de qualité des services reçus au sein des associations sportives avec, pour conséquences, le développement du sport loisir et la professionnalisation des associations sportives, deux orientations stratégiques difficiles à gérer pour la plupart des clubs sportifs amateurs.

**Logiques auxquelles répondent ces regroupements.** La logique des ressources<sup>11</sup>, la logique de la diminution des coûts et la logique de la préservation du lien<sup>12</sup> guident le club vers un regroupement. Les clubs sportifs veillent à ce que les effectifs soient toujours compris entre des seuils planchers et plafonds. En cette période de crise économique, marquée par la baisse des subventions, l'une des stratégies des clubs consiste à diminuer le coût des dépenses et à garder le lien avec la collectivité territoriale en tant que leur principale partenaire. Le regroupement, quand il est proposé et soutenu par la collectivité territoriale, aide tout d'abord le club à préserver le lien avec la collectivité locale, par la suite à mieux gérer ses effectifs et enfin à diminuer le coût des dépenses.

**Existence d'un projet commun.** Généralement, c'est la construction d'un grand club, beaucoup plus fort et influent, qui est au centre du projet de regroupement. En effet, les clubs mutualisent leurs ressources pour un projet commun précis, plus ambitieux que ceux des clubs concernés pris individuellement.

**Délimitation de l'espace de coopération.** L'espace de coopération représente ici l'ensemble des domaines concernés par le projet de regroupement. Cet espace varie en fonction de la modalité de regroupement choisi. Il peut donc être limité pour une entente de clubs ou alors s'étendre à l'infini dans le cas d'une fusion de clubs.

**Nature des ressources mises en commun.** Les ressources mises en commun sont à l'image de l'espace de coopération, c'est-à-dire limitées quand l'espace de coopération l'est.

**Le degré d'autonomie.** Le degré d'autonomie est limité par l'espace de coopération. Ainsi, le club perd son autonomie dans l'espace de coopération.

**Mode d'organisation des tâches.** Quand les modalités de regroupement le permettent, les tâches généralement apparentées sont organisées parallèlement par chacun des clubs faisant partie du regroupement, encore appelés sections locales.

**Le degré de concurrence.** Quand les modalités de regroupement le permettent, on assiste à une concurrence quoique masquée entre clubs membres ou sections locales de la structure regroupée encore appelée club maitre.

11. Il s'agit de la taille efficace, celle garantissant un bon suivi des adhérents. Que ce soit du nombre d'adhérents ou d'encadrants, le club a besoin d'un effectif suffisant pour bien fonctionner.

12. Intégrer les projets de la collectivité territoriale et ceux de la fédération sportive pour rester dans leur giron.

**L'appartenance.** La neutralité en termes d'appartenance caractérise les regroupements de clubs sportifs amateurs dès lors qu'ils se déroulent entre clubs juridiquement égaux, procurant de cet fait l'absence de toute idée d'appartenance.

**Le degré de confusion de l'opération.** La confusion de l'opération concerne celle des ressources. À ce titre, elle est à l'image de l'espace de coopération, c'est-à-dire dépend de la modalité de regroupement choisi. On peut donc avoir une confusion totale de ressources, dans une fusion ou une confusion limitée ou partielle, dans le cas d'une entente.

**La réversibilité de l'opération.** La réversibilité de l'opération dépend de la modalité de regroupement choisi. L'opération peut être soit réversible, dans une entente de clubs, soit irréversible dans une fusion de clubs. Le tableau 1 regroupe les éléments constituant le cadre d'identification des regroupements de clubs sportifs amateurs.

N°	Critères d'identification	N°	Critères d'identification
1	Contexte d'opération	7	Mode d'organisation des tâches
2	Logiques des regroupements	8	Degré de concurrence
3	Existence d'un projet commun	9	Appartenance
4	Délimitation de l'espace de coopération	10	Degré de confusion de l'opération
5	Nature des ressources mises en commun	11	Réversibilité de l'opération
6	Degré d'autonomie		

Tableau 1 : Cadre d'identification des regroupements de clubs sportifs amateurs

### Types de regroupement de clubs ou formes de stratégies organisationnelles

Il s'agit là des différentes formes que peuvent prendre le regroupement de clubs. On en dénombre deux grandes : la fusion de clubs, soit la formation d'une entité unique, et l'entente de clubs, ou la formation d'un club maître avec sections locales. Les fusions et ententes de clubs peuvent aussi se décliner en fusion-absorption et entente-absorption. La figure 1 présente les modalités du regroupement de clubs sportifs amateurs.

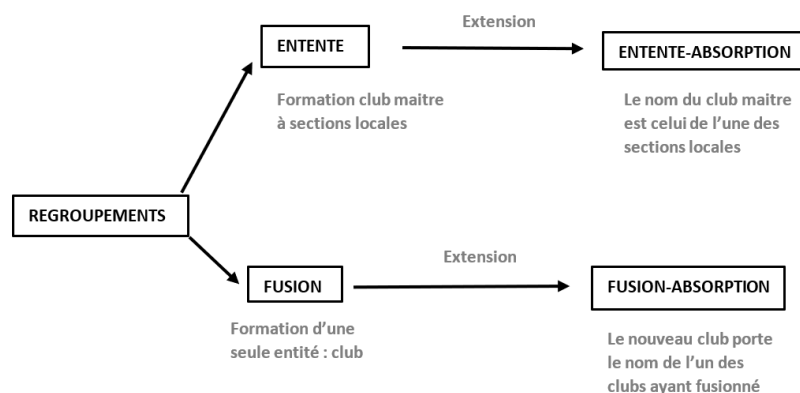


Figure 1 : les modalités du regroupement

## Principaux résultats

### La perception du regroupement

La perception du regroupement est la compréhension que les différents acteurs impliqués ont de la démarche et dépend des intérêts qu'ils ont pour ce changement organisationnel. Pour le club, c'est généralement une renaissance, une occasion de se retrouver dans un club plus grand que le précédent et de réaliser de meilleurs résultats grâce à la mise en commun des ressources. Mais cela n'est vrai que pour les membres du club ouverts à une évolution car ceux attachés à l'histoire du club sont réfractaires à toute action pouvant compromettre l'existence historique de leur club.

Pour les collectivités territoriales, celles du centre urbain sont favorables au regroupement de clubs pour résoudre les problèmes de visibilité, de communication, de marketing territorial et de notoriété. En effet, un grand club sportif amateur issu d'un regroupement regorge en son sein de ressources humaines de qualité et variées, capables de réaliser de meilleurs résultats, qui mettront forcément en avant leur localité. Les communes de la périphérie sont contre ces regroupements pour les mêmes motifs. En effet, quand un club de la périphérie choisit de se regrouper avec ceux du centre urbain, généralement plus importants, ces derniers captent toute l'attention au point de rendre invisible la présence du premier qui a pourtant aussi besoin de se faire connaître sur le plan sportif par exemple.

Pour la fédération et ses structures déconcentrées, la position est plus ou moins dubitative. En effet, chaque ligue/comité aimerait avoir un grand club qui obtient de meilleurs résultats et organiser des événements sportifs d'une certaine envergure. Mais peut-on organiser un événement sportif avec un seul club, fût-il grand parce qu'ayant regroupé les autres ? Un grand club sans compétitions peut-il réaliser de bonnes performances ? La fédération n'encourage pas ou n'interdit pas le regroupement, mais l'encadre, consciente qu'il favorise, dans une certaine mesure, la pérennisation de ses activités sur le terrain.

Ces éléments permettent aux personnes chargées de la réalisation d'un regroupement de choisir au mieux leur(s) partenaire(s) et de les aborder dans l'optique de satisfaire leurs intérêts.

### La frontière du regroupement en tant que système organisationnel

Quoique artificielle, cette frontière concerne le mode d'organisation du club qui peut être soit en solitaire, soit en regroupement. Elle entre en interactions et subit des pressions en provenance de l'environnement ou de l'intérieur, pouvant amener le club à changer son statut, le passage d'un mode d'organisation vers un autre pouvant consacrer un point de rupture et témoigner du dynamisme d'une organisation. En reprenant les mêmes acteurs que précédemment, pour le club, la gestion du maximum et minimum fonctionnel<sup>13</sup> peuvent l'amener à opter pour un regroupement. Il en va de même du besoin d'infrastructures, d'encadrants spécifiques, d'athlètes<sup>14</sup> d'un certain niveau et de finances. Quand le club est dans un regroupement, ses insatisfactions<sup>14</sup> peuvent exercer une pression sur la frontière organisationnelle et l'amener à retourner vers une

13. Le minimum fonctionnel représente le plus petit nombre d'adhérents permettant au club de rester actif. A contrario, le maximum fonctionnel représente le plus grand nombre possible d'adhérents qu'un club peut prendre en charge. Nkodo Samba, L. (2017), *Regroupement de clubs sportifs amateurs, enjeux stratégiques et logiques : le cas des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon*, 75 p.

14. Le manque d'atteinte des objectifs prévus en rentrant dans un regroupement. Il peut s'agir du manque effectif de collaboration avec les autres sections locales, de mutualisation des ressources, bref, le manque d'ouverture des autres sections locales par rapport à un travail collaboratif.

évolution en solitaire. Pour ce qui est de la collectivité territoriale et de la fédération sportive et ses structures déconcentrées, leur attrait pour un regroupement exerce une pression sur la frontière du système organisationnel du club, au point d'en obtenir une évolution allant dans le sens de leurs intérêts.

### **Les intrants**

C'est l'ensemble des éléments qui rentrent dans le système pour que l'objectif visé soit atteint. Il s'agit ici de l'ensemble des éléments dont a besoin un regroupement pour **être** efficace. Nous pouvons citer, entre autres, les ressources humaines, infrastructurelles, matérielles et parfois financières, dont la mise en commun proclame, le plus souvent, l'effectivité d'un regroupement.

### **La mise en place d'un regroupement en 7 étapes**

Le regroupement de clubs sportifs amateurs est l'aboutissement d'un long processus, fruit d'efforts consentis pour changer une situation organisationnelle peu satisfaisante à travers des actions savamment menées et découlant d'une analyse minutieuse de la situation. Nous avons répertorié sept étapes regroupées en trois grandes parties, dont l'ordre proposé peut varier<sup>15</sup>.

#### **L'analyse préliminaire et diagnostic**

Il s'agit de partir de simples constats pour mettre sur pied toute activité susceptible de remédier à la situation insatisfaisante.

**Diagnostic interne du club (étape 1).** Nous réduisons ce diagnostic interne du club à l'identification des forces et faiblesses, menaces et opportunités de ce dernier. Ici, les menaces sont à la fois internes et externes au club, contrairement à une analyse SWOT classique dont les menaces sont, la plupart du temps, extérieures à la structure analysée. La faiblesse des budgets, conséquence de la diminution des subventions par exemple, est externe mais peut être l'objet d'un constat à l'interne. En revanche, l'évolution du club, du moins sa courbe ascendante menaçant d'atteindre et d'aller au-delà du maximum fonctionnel, est interne au club. Les opportunités peuvent être l'ouverture à de nouveaux partenaires financiers et l'identification des clubs avec lesquels un regroupement peut être envisagé. Plusieurs repères peuvent être utilisés à cet effet, notamment, les disciplines phares du club, le spectre d'activités proposées, le ratio nombre d'encadrants/d'encadrés, le degré de qualification des encadrants, le nombre d'officiels techniques, d'adhérents, de compétitions auxquelles le club peut participer au cours d'une saison sportive, de bénévoles actifs et de salariés, les catégories accueillies, les formes de pratiques développées au sein du club, la gestion du flux d'athlètes, l'évolution de leur nombre et celle du niveau de pratique du club, l'influence de la subvention sur la vie du club, etc.

**Diagnostic externe du club (étape 2).** Le diagnostic externe du club renvoie à l'étude de son environnement, notamment à son analyse concurrentielle. Ici, il ne s'agit pas d'étudier les offres des clubs concurrents pour en proposer des meilleures afin de gagner plus d'adhérents. Il s'agit plutôt de déceler non seulement les clubs qui proposent une même pratique sportive, mais aussi leurs forces et faiblesses, dans l'optique d'établir la meilleure complémentarité possible. Autrement

15. Il est à souligner que nous n'abordons pas dans cette partie les aspects juridiques évoqués par d'autres chercheurs et pouvant varier selon les fédérations sportives qui assurent l'encadrement de ces formes d'organisation.



dit, c'est chercher à savoir ce qu'ils font en mieux, différemment ou pire, de manière à identifier le meilleur collaborateur possible. Les repères proposés sont identiques à ceux du diagnostic interne.

Le but du diagnostic interne et externe est tout d'abord de prendre conscience des points de fragilité du club, puis de trouver le partenaire idéal pour un regroupement à travers le repérage d'éventuelles complémentarités sur le plan humain, infrastructurel et financier parmi les clubs de l'entourage. Le tableau 2 ci-dessous, propose un ensemble de repères pouvant faciliter l'élaboration d'un diagnostic de club.

N°	Repères	N°	Repères
1	Spécialités athlétiques phares du club	10	Degré de qualification des encadrants
2	Nombre d'encadrants (ratio)	11	Catégories accueillies
3	Nombre d'encadrés (ratio)	12	Formes de pratiques développées
4	Nombre de salariés	13	Flux d'athlètes (gestion)
5	Nombre de bénévoles actifs (ratio)	14	Évolution nombre d'athlètes
6	Nombre de compétitions possibles en une saison par rapport au budget	15	Évolution niveau de pratique
7	Nombre d'officiels techniques	16	Place de la subvention dans la vie du club
8	Nombre d'adhérents	17	Le budget (suffisant ou pas)
9	Panel d'activités proposées		

Tableau 2 : Proposition de quelques repères facilitant l'élaboration du diagnostic du club sportif amateur (ex : athlétisme)

### Planification et exécution

Il s'agit ici d'élaborer une stratégie compatible avec le diagnostic établi, de choisir les partenaires et les moyens d'action, puis de mettre en œuvre le plan d'action arrêté.

**Le choix du partenaire idéal pour le regroupement (étape 3).** Connaissant ses points forts et faibles ainsi que ceux des concurrents, on peut aisément identifier les partenaires possibles pour un éventuel regroupement. Généralement, c'est la complémentarité humaine et infrastructurelle qui oriente les choix, mais les affinités entre clubs et leur éloignement peuvent aussi les influencer. Ces choix peuvent également tenir compte de l'opinion de la collectivité locale qui traduit ses intérêts portés par sa politique sportive locale. Il est donc conseillé au club de travailler en étroite collaboration avec la collectivité dans son projet de regroupement de manière à respecter le positionnement de ce partenaire d'une importance capitale pour conserver le lien et les avantages conséquents.

**Le début de la collaboration (étape 4).** Les potentiels collaborateurs identifiés, l'accord de la collectivité acquis, la démarche pour une collaboration peut commencer. Il s'agit là des rencontres entre membres des clubs concernés. La démarche peut être engagée par un seul membre au nom du club, soit en fonction des affinités qu'il peut avoir avec quelques-uns des membres des clubs pressentis. Généralement, dans ce cas, les discussions portent sur les avantages à se regrouper. Ces échanges vont s'accroître, affectant la plupart des responsables qui pourront tomber d'accord pour cette « aventure » en commun qui se profile à l'horizon, pouvant aussi renforcer les liens d'amitié entre les partenaires.

On peut aussi débiter la collaboration avec au moins un partenaire identifié, pour ensuite présenter le projet à la collectivité locale. Le seul risque dans ce cas est que l'initiative peut ne pas être du goût de cette dernière, ramenant les efforts déjà effectués par le club à leur plus simple expression.

**L'élaboration de l'encadrement de la collaboration (étape 5).** Il s'agit du document dans lequel sont consignées toutes les règles qui encadrent la forme de regroupement choisi. Il s'agit, entre autres, de la répartition des places au comité directeur, de l'accès aux postes importants (présidence, vice-présidence, secrétariat, trésorerie). Il peut aussi être question de la forme de regroupement à privilégier quand la collectivité locale laisse l'initiative aux clubs concernés. Les formes de répartition des postes ou les modalités de leur accès doivent être élaborées et acceptées par les parties concernées avant l'officialisation du regroupement.

**L'officialisation de la collaboration (étape 6).** Elle se déroule d'abord au sein des assemblées générales des clubs concernés. À cette occasion, les personnes mandatées présentent le projet détaillé aux membres pour validation. Par la suite, un dossier attestant de la création du club « mutualisé » est constitué et déposé à la préfecture. Entre autres pièces constituant ce dossier figurent les statuts et le compte rendu de l'assemblée générale ayant validé le projet de regroupement.

### Évaluation

Dans cette étape, il est question de poser des actes qui visent à questionner le degré d'atteinte des objectifs poursuivis par les actions engagées et les causes de ces résultats, sans oublier de se projeter vers le futur.

**Bilan et perspectives (étape 7).** Il est toujours intéressant de réaliser un état de la situation après un certain temps de collaboration, avec les partenaires afin de faire des bilans. Il peut s'agir d'inventorier les projets réalisés ou en cours, de les comparer aux objectifs initiaux, de chercher à comprendre les causes de ces résultats et d'envisager des correctifs si nécessaire. Il est aussi intéressant d'introduire dans la réflexion le choix organisationnel du club s'il mettait fin à la mutualisation en vigueur des ressources. Il s'agit aussi de se pencher sur l'avenir du club fusionné et des choix qui s'offrent à son développement.

Un ensemble d'outils centrés sur des études comparatives peuvent être utilisés pour mener à bien cette étape. Notamment, la comparaison à tout point de vue de l'ancienne et de la nouvelle structure au sein de laquelle nous évoluons, le degré de satisfaction des uns et des autres, lui-même lié au niveau d'atteinte des objectifs initiaux. La figure 2 résume les étapes fortes de la mise en place d'un regroupement de clubs.

### Les extrants

C'est ce qui sort du système. Ils constituent généralement, les résultats produits par le système organisationnel. Dans notre cas, il s'agit des objectifs réalisés à travers le regroupement qui dépendent des attentes des différents acteurs du regroupement. Pour le club, devenu soit un sous-système (entente de clubs), soit nouvelle entité (fusion de clubs), les objectifs sont similaires. Il s'agit notamment de réaliser de meilleures performances à travers un encadrement de qualité, augmenter le nombre et améliorer la qualité des services proposés, avoir des infrastructures à disposition, garder de bonnes relations avec la collectivité territoriale et la fédération. Pour la

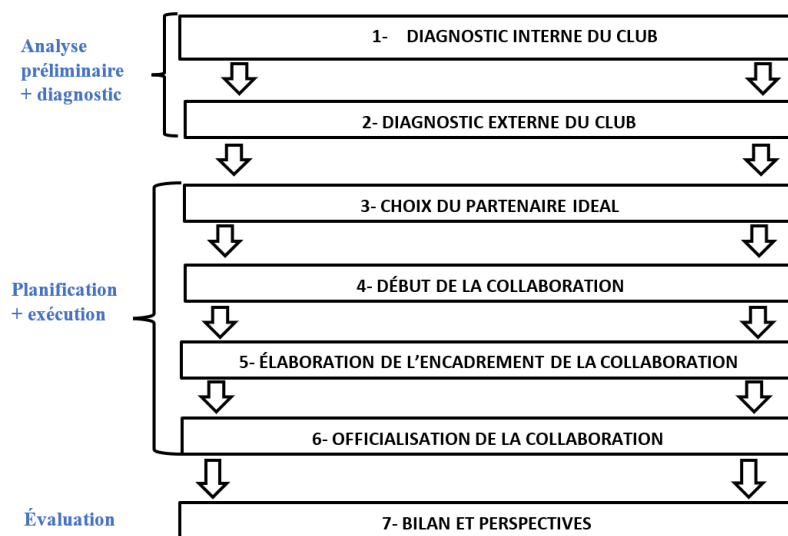


Figure 2 : Étapes de la mise en place d'un regroupement de clubs

collectivité territoriale, les enjeux vont parfois au-delà de ceux d'image et de notoriété. La prise en charge par les clubs des catégories de population défavorisées est souvent un objectif à atteindre, celui de l'ouverture de la pratique sportive à toutes les couches sociales. Il peut aussi s'agir de la prévention de la santé des populations à travers la pratique sportive pour tous. Pour la fédération sportive et ses structures déconcentrées, la pérennisation de la pratique et la production de la performance sportive sont très attendues.

#### Gestion du changement : quelques astuces

Le club, après le regroupement, doit vivre, surtout atteindre les objectifs fixés et raviver l'espoir entretenu par sa création. Nous avons ainsi trouvé intéressant d'aborder certains aspects délicats de la vie du club après le regroupement, pour édifier les acteurs qui se lancent dans cette forme d'organisation. Nous évoquons, entre autres, la formation de l'équipe dirigeante, la mobilisation des finances et leur gestion rationnelle, la mobilisation des bénévoles et la gestion de l'évolution de la culture du club regroupé. Certains exemples sont pris pour satisfaire toutes les modalités des regroupements, même si l'entente semble plus concernée car la fusion renvoie à une structure et gestion classique. Bien avant, nous souhaitons juste rappeler la place d'un club amateur, dans la société, celle de courroie de transmission pour un lien social de la ville. Tant mieux pour la ville et le club si ce dernier encadre certains athlètes jusqu'au plus haut niveau.

#### Formation des organes dirigeants dans le cadre d'un regroupement

Il s'agit ici de proposer quelques méthodes pouvant aider à former le premier bureau et à choisir le premier président du nouveau club regroupé. Cette démarche peut se faire en deux étapes, l'une formelle et l'autre informelle.

Étapes	Contenu	Objectifs	Forme de regroupement
Informelle	Pourparlers objectifs entre représentants de clubs concernés	Trouver les meilleurs dirigeants possibles - Assurer la représentativité des parties prenantes - Établir les modalités de choix des dirigeants	Entente de clubs Fusion de clubs
	Élection des dirigeants au cours d'une assemblée générale	Normalisation et officialisation des pourparlers	Entente de clubs (club maitre) Fusions de clubs
Formelle	Passage de club à section locale : changement de statut	Adoption et officialisation du changement de statut du club	Entente de clubs (section locale)

Tableau 3 : Principales étapes de la formation des organes dirigeants d'un regroupement de clubs

L'étape informelle est constituée de pourparlers entre membres des entités appelées à se regrouper autour de potentiels candidats, de manière à dénicher celui qui présente plus d'atouts pour diriger le nouveau club regroupé ou le club maitre. Puis, les pourparlers se poursuivent pour « accorder les violons » autour du problème de l'équilibre en termes de représentativité des clubs à l'origine du regroupement, au sein du bureau et autre organe dirigeant (club maitre).

Ce préalable achevé, place à l'étape formelle du processus, matérialisée par des élections dont l'assemblée générale constitue le corps électoral et qui ont pour but principal la normalisation des pourparlers et l'officialisation des décisions prises au cours de cet événement. Cette démarche est beaucoup plus adaptée pour une fusion de club ou la constitution de l'équipe administrative du nouveau club.

Dans le cas d'un club qui souhaite se transformer en section locale en rejoignant une entente, la section locale concernée peut discuter sur le nombre de places qu'elle peut obtenir au sein de l'administration du club maitre en fonction de son influence, les problèmes administratifs de la section locale se réglant en interne. Le tableau 3 résume les principales étapes de la formation des organes dirigeants d'un regroupement.

Parfois, afin d'impliquer un maximum de personnes et de diminuer les départs, l'effectif de l'administration et notamment celui du comité directeur peut être pléthorique. Ce nombre démesuré peut entraîner des tensions entre les membres, conduisant le plus souvent à des démissions, un effet contraire à celui attendu, mais compréhensible par le fait que dans un club sportif amateur, les intérêts sont tout d'abord individuels avant d'être collectifs. Stratégiquement, chaque membre essaie de tirer le meilleur parti.

Dans le cadre d'une entente, les choses semblent assez faciles à gérer, tout d'abord du fait que les postes de responsabilité sont doubles. Un poste pour le club maitre et un même poste pour la section locale, proposant pour le coup assez de places de responsabilité pour la plupart des postulants, le cumul restant tout de même d'actualité. De plus, il est évident que, dans une entente, les places de responsabilité sont proportionnelles à l'importance de la section locale au sein du club maitre, sur le plan humain, infrastructurel et financier. Seulement, il est intéressant que chaque section locale ait un représentant au sein de la structure dirigeante de l'entente, ou club maitre. Rappelons ici que le club maitre est constitué de sections locales et qu'il est le seul

à s'affilier à la Fédération nationale et à être classé. En tant que tel, il est constitué de toutes les structures administratives reconnues pour un club sportif amateur, notamment un bureau, un comité directeur et une assemblée générale. Cependant, chaque section locale est dotée d'une structure administrative semblable, garantissant ainsi à ce dernier son identité et son autonomie dans le respect de la feuille de route du club maître.

#### **La mobilisation des finances pour une gestion rationnelle**

Pour mener à bien ses activités, le club doit disposer d'un budget adéquat. Le budget des clubs amateurs est généralement constitué des subventions et autres aides financières des collectivités territoriales, des frais de licences et de la recette des buvettes engendrée au cours d'événements sportifs organisés. Certains vont un peu plus loin et recherchent des sponsors, donateurs et autres partenaires financiers. Cette dernière catégorie de clubs a généralement en son sein un spécialiste pour mener à bien ce projet lié à la recherche des partenaires d'affaires. Sachant que la mobilisation des finances ou l'activation de tous les canaux pouvant aider le club à faire rentrer de l'argent est presque innée à chaque club, nous allons plutôt insister sur la gestion rationnelle des finances en proposant quelques pistes pour des clubs.

**Code de conduite interne au club.** Proposer un code de conduite qui a une incidence financière pour les contrevenants. Ainsi, les indemnités des encadrants coupables de comportements sortant du cadre prédéfini peuvent subir une retenue à la source. Le pourcentage à retenir en fonction des situations peut être arrêté et publié aux membres, pour adoption et mise en application.

**Nombre d'événements par saison sportive.** Il s'agit de choisir un nombre précis d'événements auxquels le club peut prendre part durant la saison sportive. Ce choix doit être proportionnel au budget du club. Il présente un triple avantage car il permet de rationaliser les dépenses, de mettre en avant les objectifs du club sur le plan de la performance sportive et d'ouvrir aux encadrants la voie d'une préparation ciblée des athlètes.

**Mise en commun des ressources financières.** Mutualiser des ressources financières en cas de projet aux intérêts communs permet aux clubs de réaliser quelques économies. Comme projet commun, nous pouvons citer entre autres, des déplacements pouvant nécessiter hébergement, ou la sollicitation des services d'un ou des professionnels **rémunérés**.

**Contribution des salariés à certaines tâches bénévoles.** Il est question ici de proposer, par exemple, à un salarié détenteur d'un permis de conduire d'accompagner certains athlètes à une compétition un jour du week-end sans pour autant que cette mission lui soit bénéfique en heures supplémentaires. Cette proposition qui va à l'encontre du code du travail est pratiquée sur le terrain et a pour avantage de faciliter la cohabitation salariés-bénévoles plutôt majoritaires au sein du club. En effet, les bénévoles qui donnent gratuitement de leur temps pour le club sont parfois exacerbés de travailler aux côtés de personnes qui facturent au club tout acte posé.

**Réduction des indemnités des encadrants.** On peut ici prendre pour illustration le cas où les comptes du club sont négatifs, sachant que le redressement de la barre nécessite de consentir des efforts. C'est dans ce sens que la diminution des indemnités des entraîneurs peut être présentée comme étant le sacrifice accepté par ces derniers pour voir le club retrouver son équilibre financier.

### La mobilisation des bénévoles

Parmi les difficultés que connaissent les clubs sportifs amateurs en général et d'athlétisme en particulier figure la mobilisation des bénévoles. Nous avons trouvé intéressant de partager quelques stratégies de mobilisation à la vue de l'importance que revêt le bénévole dans ces organisations à but non lucratif. L'objectif étant de contourner leur insuffisance dont l'indisponibilité est la principale cause.

**Mise en place d'une charte.** Elle convie les membres bénévoles à se rendre disponibles au club en cas de besoin. L'avantage d'une telle charte est de préparer psychologiquement les bénévoles à une éventuelle sollicitation du club, généralement l'organisation d'un évènement sportif. La charte doit être signée par le membre lors de son adhésion.

**Recourir aux parents d'athlètes.** Une option consiste à solliciter dès que possible les bénévoles non-membres, généralement parents d'athlètes, en leur proposant certaines missions autour de l'accompagnement de leurs enfants lors des compétitions par équipes ou individuelles des catégories jeunes. Il s'agit de rapprocher les parents pour mutualiser leurs moyens de transport lors d'un déplacement lié à une compétition à laquelle prennent part leurs enfants. Le triple avantage que présente cette proposition est la maximisation des présences, le suivi de toute la compétition et des économies en transport pour le club. En effet, ayant un véhicule à leur disposition, les départs ne seront plus influencés par les horaires des transports en commun.

Les parents d'athlètes peuvent aussi être sollicités comme officiels techniques. Pour cela, ils doivent se former. Il est vrai que le club peut aussi sensibiliser les jeunes athlètes à se former comme officiels pour atteindre les mêmes objectifs.

**Instauration du Prix du meilleur bénévole.** L'objectif de ce prix est de créer une émulation au sein des bénévoles sur le plan de leur engagement. Concrètement, au terme de chaque saison sportive, le club peut choisir de reconnaître publiquement l'engagement de certains bénévoles à travers un Prix. En fonction des moyens et objectifs du club, ce dernier peut récompenser une dizaine de bénévoles sur la base d'un certain nombre de critères, parmi lesquels la disponibilité et l'engagement.

### Formation des attitudes et changement : évolution de la culture du club regroupé

Dans un regroupement, il s'agit de mettre en commun des ressources. Cependant, toute mise en commun nécessite au moins un rapprochement, le plus souvent physique, entraînant celui des cultures. Ce partage est d'autant plus important que le développement de la culture d'un club regroupé dépend de la modalité de regroupement choisie.

**Le cas d'une fusion.** Le rapprochement au sein d'une fusion de clubs va au-delà de celui physique puisqu'il concerne aussi la culture des personnes appelées à se côtoyer quotidiennement.

Dans un club fusionné, l'évolution de la culture s'assimile à un processus de développement des valeurs propres au nouveau club fusionné. Au départ, le nouveau club est un ramassis de cultures en provenance des clubs ayant participé à sa création. S'y rajoute la culture de nouveaux membres qui vont progressivement intégrer le club. Au sein du nouveau club fusionné, les rapprochements se font tout d'abord beaucoup plus par affinité, elle-même liée au club d'origine. À travers l'aide du flux des départs et des arrivées, les figures marquantes de la fusion laissent progressivement place

à de nouveaux membres. Ces derniers, une fois à des postes de responsabilité, marquent le club de l’empreinte de leur culture. C’est ainsi que va progressivement disparaître la notion d’identité d’origine au profit de l’émergence de l’identité du nouveau club.

Dans ces conditions, s’accrocher à l’une des cultures ayant donné naissance au club fusionné ne rendrait pas service à son unité, car cela peut être source d’antagonisme. Chacun chercherait plutôt à préserver sa culture originelle au détriment de l’union sacrée autour du nouveau club fusionné. Il serait donc intéressant de rester ouvert à de nouvelles expressions culturelles renvoyées par le nouveau club fusionné. La figure 6 retrace les étapes de la construction de l’identité culturelle d’un club fusionné.

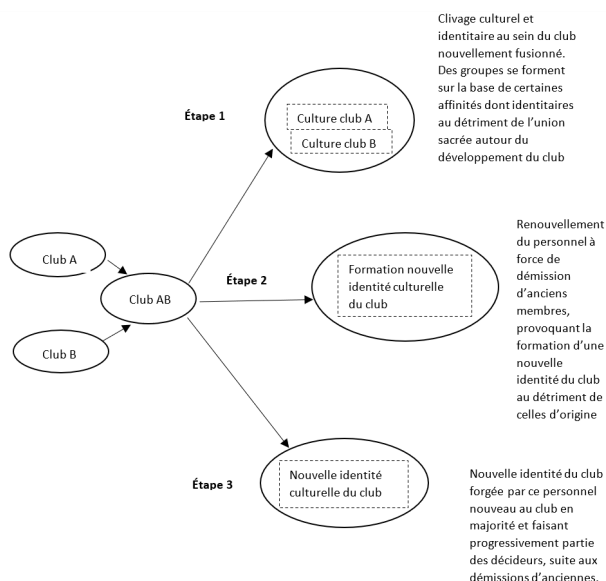


Figure 3 : Étapes de la construction de l’identité culturelle d’un club fusionné

**Le cas d’un club maître/entente de clubs.** Le club maître est généralement constitué d’un ensemble de sections locales, jouissant d’une certaine autonomie qui garantit la préservation de leur culture. Ainsi, le club maître est pluriculturel ; il n’a pas de culture clairement identifiable dès lors qu’il n’est que le fruit de la juxtaposition en son sein de plusieurs cultures.

Dans ces conditions, rêver d’une culture unique au sein d’un club maître peut être illusoire. La compréhension de cette position se retrouve dans les caractéristiques du club maître. En effet, la collaboration, sous la bannière d’une mise en commun des ressources peut prendre fin à tout moment, du moins dès que la section locale ne trouve plus la nécessité de rester au sein du club maître. La section locale change de statut et retrouve celui de club entièrement autonome puisqu’évoluant désormais en solitaire. Dès lors, sa fibre culturelle devrait être réactivée à 100 %. La section locale a plutôt intérêt à préserver sa culture parce que pouvant changer de statut ou sortir de l’entente de club à tout moment.

## Conclusion

Dans cet article, il a été question d'aborder le regroupement de clubs sportifs amateurs sous le prisme d'un changement organisationnel. Il s'agissait d'explicitier la mise en place et la gestion d'un regroupement, mode d'organisation presque incontournable de nos jours pour le club sportif amateur. Guidés par une méthode inductive, nous avons recueilli un matériau dont l'analyse à travers l'approche systémique a permis de mettre en avant les enjeux, les intrants et les extrants, sans oublier le processus de mise en place d'un regroupement, l'évaluation et la gestion du club regroupé. Concrètement, cet article peut être assimilé à un protocole, un guide pratique de mise en place et de gestion d'un regroupement de clubs sportifs amateurs.

Du contexte de cette étude, il ressort que le club sportif amateur se retrouve englué dans un « triptyque » qu'il ne peut contrôler en totalité, constitué de ses objectifs et intérêts, ceux de ses principaux partenaires et l'évolution de son environnement. La plupart des clubs sportifs ambitionne se développer à travers l'amélioration en quantité et en qualité des services proposés et des performances sportives, bref, de la perpétuation de leurs activités. Cependant, le club est limité dans son projet de développement par plusieurs facteurs. Entre autres, l'évolution de la société qui tend à exiger un service de qualité, la conjoncture financière moins favorable, l'influence de la collectivité locale sur son organisation en tant que partenaire privilégié. Comment concilier amélioration de la qualité des services proposés et baisse des subventions ? Comment gérer les effectifs insuffisants ou pléthoriques, le manque d'infrastructures, le manque d'encadrants qualifiés ? Comment garder le lien avec la collectivité territoriale ? Le regroupement, à travers la mise en commun des ressources, se présente comme la solution à ces différents problèmes pour la plupart des acteurs du sport.

Cependant, vecteur d'enjeux et mobilisateur de différents acteurs, le regroupement de clubs sportifs amateurs peut connaître des issues diverses, échec ou réussite. Tout dépend des acteurs impliqués, surtout de leurs intérêts qui conditionnent généralement leur perception du regroupement.

Comme principal facteur d'échec, citons l'absence d'ouverture à un véritable travail collaboratif ou d'équipe des clubs constituants celui regroupé ou sections locales. Elle se manifeste par une *fictive mise en commun des ressources*. Ni les infrastructures, ni les encadrants et encore moins les ressources financières ne sont véritablement mis à la disposition des autres sections locales. Ces dernières entretiennent plutôt une *guerre de leadership*, manifestée par une concurrence implicite. Dans ce cas, le manque de solidarité entre sections locales au sein du club maître peut devenir perceptible. Les différences entre athlètes au sein du club maître peuvent se dessiner selon qu'ils appartiennent à une section locale financièrement nantie ou pas. En effet, pour une même compétition, les athlètes, parce qu'appartenant à des sections locales différentes, peuvent arriver pour certains la veille et d'autres le jour même, en fonction de la capacité qu'a leur section locale à financer leur hébergement. Au final, la faible mise en commun des ressources, traduisant le manque de solidarité et de collaboration pourtant recherchées dans un regroupement, peut être considérée comme un échec et amener la section locale posant ce constat à sortir du regroupement et à chercher d'autres partenaires pour un nouveau départ.

Il est à souligner que la distance entre les sections locales est un *facteur limitant* la mise en commun des ressources dans le cadre d'un regroupement, au-delà d'un égo surdimensionné de certaines d'entre elles. En effet, nous avons constaté que les sections locales les plus éloignées n'ont



pas la possibilité de mettre en commun leurs ressources. A contrario, les plus proches profitent pleinement de la mise en commun des leurs, quand leur égo le permet.

La réussite d'un regroupement de clubs tient au respect de son principe fondamental, la mise en commun des ressources et du choix stratégique de s'inscrire dans la politique sportive de la collectivité territoriale. En effet, une véritable mise en commun des ressources peut œuvrer pour le développement du club et de la pratique sportive. Il y a tout d'abord la possibilité de construire de grands groupes d'entraînements dirigés par les entraîneurs les plus qualifiés du club maitre, pouvant améliorer les performances sportives des athlètes. Dans ce cas, les athlètes d'un certain niveau sont suivis par un seul entraîneur, indifféremment de leur section locale d'appartenance. Par la suite, il y a la capacité à développer de nouvelles spécialités sportives à travers la mise en commun d'encadrants, du matériel et d'infrastructures. Enfin, notons l'éventualité d'améliorer les performances sportives lors des compétitions à travers un suivi des athlètes engagés, par les encadrants, sans tenir compte de la section locale d'appartenance. Dans un tel environnement, les sections locales vivent dans un esprit de collaboration et de solidarité. Une véritable vie de groupe qui peut garantir la longévité du club maitre.

Cependant, cette dynamique pragmatique et objective peut se transformer en cauchemar pour le club si elle ne permet pas à la collectivité territoriale d'atteindre ses objectifs et de préserver ses intérêts. Ainsi, il est préférable que la forme du regroupement et les partenaires retenus soient du « goût » de la collectivité territoriale, à moins que cette dernière ne donne *carte blanche* aux clubs sportifs amateurs appelés à se regrouper. Dans la même logique, tourner le dos à la politique sportive de la collectivité territoriale est un choix risqué car il peut freiner l'accès à plusieurs avantages inhérents à une bonne collaboration avec le détenteur des infrastructures, le distributeur des subventions et les autres aides.

Compte tenu de certains facteurs contingents, notamment l'influence<sup>16</sup> de la collectivité territoriale et l'évolution de l'environnement social et économique<sup>17</sup>, le regroupement de clubs sportifs amateurs a encore de beaux jours devant lui en tant que mode d'organisation incontournable des clubs sportifs amateurs ambitieux. En effet, pour diverses raisons, il est l'unique option qu'ont actuellement les clubs sportifs pour rester actifs et entretenir le rêve d'une évolution. Tout d'abord, parce qu'il est l'outil de rationalisation des dépenses du club et de la collectivité territoriale. Puis, il est pour le club le moyen de maintenir son statut *actif* et de conserver le lien avec la collectivité territoriale. Pour la fédération, c'est le moyen de pérenniser l'existence du club, donc, du développement de la pratique. Enfin, il est pour la collectivité territoriale, l'outil de régulation du nombre de clubs, de notoriété et de marketing territorial à travers les résultats sportifs.

Le regroupement de clubs reste l'unique choix qu'ont ces derniers pour pérenniser leurs activités et garantir les liens avec leurs partenaires. Dans cet environnement, serait-il pertinent pour un club sportif de rester sans son guide pratique sur la mise en place et la gestion d'un regroupement de clubs ?

16. L'affirmation de la collectivité territoriale comme maitre d'ouvrage de la politique sportive locale.

17. La crise sanitaire que traverse le vieux continent, à laquelle s'ajoute celle financière traduit par la baisse continue des subventions, de l'augmentation du nombre de clubs sportifs fruit de la création de nouvelles pratiques, de l'amélioration continue de la qualité des services proposés.

## Bibliographie

- Chaboche, J. (2002). *Intercommunalité, sport et développement territorial : organisation des sociétés locales et dynamiques spatiales*. Thèse de doctorat soutenue publiquement à Orléans.
- Collerette, P. et al. (1997). *Le changement organisationnel : théorie et pratique*. PUQ.
- Gasparini, W. et P. Weiss (2008). La construction du regroupement sportif « communautaire » : l'exemple des clubs de football turcs en France et en Allemagne. Dans *Sociétés contemporaines* n°69, p. 73-99. <https://doi.org/10.3917/soco.069.0073>
- Honta, M. (2010). *Gouverner le sport : actions publiques et territoires*. PUG.
- Encyclopédie Universalis. *La théorie des jeux* (extraits), p. 485 et suivantes.
- Nkodo Samba, L. (2017). *Regroupement de clubs sportifs amateurs, enjeux stratégiques et logiques : le cas des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon*. Thèse soutenue publiquement à l'Université Claude Bernard (Lyon1).
- Nkodo Samba, L. et P. Chazaud (2020). Collectivités territoriales et organisation des clubs sportifs amateurs : le cas du regroupement des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon. *Animation, territoires et pratiques socioculturelles (Revue ATPS)*, (18), 63–72. Consulté à l'adresse <https://edition.uqam.ca/atps/article/view/816>
- Schaeffer, J. (2016). *Étude sur les regroupements de clubs*. Mémoire Master2, faculté de droits de l'université de Dijon. [Etude sur les regroupements de clubs \(drdjcs.gouv.fr\)](http://etude-sur-les-regroupements-de-clubs.drdjcs.gouv.fr)
- Von Bertalanffy, L. (1991, c1973). *Théories générales des systèmes*. Dunod.