



## Collectivités territoriales et organisation des clubs sportifs amateurs : le cas du regroupement des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon

**Laurent Nkodo Samba**

Centre de recherche interdisciplinaires en sciences de la société (CRISS), INSA-UPHF Valenciennes, France  
Laurent.Nkodosamba@uphf.fr

**Pierre Chazaud**

Professeur émérite, Université Lyon 1, France  
pierre.chazaud@wanadoo.fr

*Cet article présente la relation problématique collectivités-clubs sportifs amateurs, notamment l'influence des premières sur l'organisation des seconds. Notre recherche montre que la collectivité territoriale exerce parfois une contrainte excessive vis-à-vis de ces clubs, par exemple dans leur volonté de regroupement, et que cette interférence s'étend de l'octroi de subventions à l'aménagement d'infrastructures, en passant par diverses aides découlant des lois de décentralisation. L'examen de la situation des clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon atteste ainsi que, sous l'évolution de l'environnement politico-socio-économique, le club sportif amateur a perdu son autonomie organisationnelle et est maintenant menacé de survie.*

*Mots-clés : collectivités territoriales, clubs sportifs amateurs, autonomie, organisation.*

*This article presents the problematic relationship between local authorities and amateur sports clubs, in particular the influence of the former on the organization of the latter. Our research shows that the local authority sometimes exerts undue hardship on these clubs, for example in their will of regrouping, and that this interference extends from granting to infrastructure development, through various aids provided for in decentralization laws. An examination of the situation of the athletics clubs of the metropolis of Lyon attests that, under the evolution of the political-socio-economic environment, the amateur sports club has lost its organizational autonomy and is now threatened with survival.*

*Keywords: local authorities, amateur sports clubs, autonomy, organization.*

*Este artículo presenta la problemática relación colectividades-clubes deportivos aficionados, en particular la influencia de las primeras en la organización de los segundos. Nuestra investigación muestra que la colectividad territorial ejerce a veces una presión excesiva sobre estos clubes, por ejemplo en su voluntad relativa a su reagrupación, y que esta interferencia se extiende desde la concesión de subvenciones para la adaptación de infraestructuras, a través de diversas ayudas derivadas de las leyes de descentralización. El examen de la situación de los clubes de atletismo de la metrópolis de Lyon atestigua que, bajo la evolución del entorno político-socioeconómico, el club deportivo aficionado ha perdido su autonomía organizativa y ahora está amenazado de supervivencia.*

*Palabras clave: colectividades territoriales, clubes deportivos aficionados, autonomía, organización.*

## Introduction

Le regroupement est une forme d'organisation au sens de Barget & Vaillau<sup>1</sup>, adoptée d'un commun accord, par au moins deux clubs sportifs pour faire face aux défis liés à leur existence. Il repose sur la mutualisation partielle ou totale des ressources. On en distingue deux grandes formes : l'entente de clubs ou mise en commun partielle des ressources et la fusion de clubs, qui équivaut à une mise en commun totale des ressources. Il s'agit d'un concept nouveau de l'organisation des clubs sportifs amateurs<sup>2</sup> suscitant curiosité et interrogation.

Le phénomène émerge dans un contexte d'abord marqué par la quête d'une autonomie organisationnelle totale et le refus de toute concession. Mais les crises financières des deux dernières décennies ont forcé la rationalisation des dépenses dont le fil conducteur est la mutualisation des ressources à travers le regroupement. Enfin, l'administration municipale s'est transformée avec l'application des actes I (1982) et II (2003) de la décentralisation en France<sup>3</sup>, qui font de la collectivité locale le maître d'ouvrage de l'organisation de la vie locale. Cette évolution de la société impacte forcément le club sportif qui, dans les circonstances, est appelé à s'adapter. L'augmentation du nombre de clubs d'athlétisme regroupés en France, et à Lyon en particulier, en témoigne.

Au-delà des exigences fédérales, les clubs sportifs amateurs évoluent en étroite collaboration avec les collectivités territoriales, propriétaires et gestionnaires de la plupart des infrastructures sportives et principales instances subventionnaires. Dans la foulée, on l'incite à proposer des pratiques moins contraignantes aux côtés de celles plus astreignantes. La contrainte ici est liée à certaines exigences de la pratique, notamment, la fréquence, le lieu, l'horaire, la présence d'un encadrant, etc.

Con est alors en droit de s'interroger : Ce choix organisationnel découle-t-il de l'influence sans cesse grandissante de la collectivité sur le monde associatif de son territoire ? Quel impact la relation collectivité locale club sportif amateur peut-elle avoir sur l'offre sportive locale ? Quels enseignements tirer du processus organisationnel des associations locales, notamment sportives et culturelles ?

Ces questions ont pour point focal l'influence de la collectivité territoriale sur le regroupement des clubs sportifs amateurs, présenté comme principale innovation dans l'organisation actuelle des activités sportives. En tant qu'objet d'étude, le regroupement de clubs sportifs amateurs est le produit d'une articulation théorique et pratique de son environnement politico-socio-économique d'une part, et des intérêts des principaux acteurs d'autre part, parmi lesquels la collectivité territoriale<sup>4</sup> et le club sportif amateur.

C'est ce que démontre l'évolution organisationnelle des différents clubs sportifs amateurs rencontrés, dont le statut est précaire. Ces clubs justifient leur choix de regroupement par les

1. Soit un ensemble de moyens mobilisés et ordonnés en fonction d'un but spécifique à atteindre (Barget & Vaillau, 2008).
2. Un club sportif amateur se définit ici comme 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.
3. Les réformes engagées sous l'actuel quinquennat, qui représentent l'acte III, marquent une certaine rupture par rapport à la stratégie des deux premiers actes de la décentralisation. Si ces derniers focalisaient sur les transferts de compétences de l'État vers les collectivités territoriales, l'objectif assumé est désormais de rechercher une simplification du paysage institutionnel local, un renforcement de la démocratie locale et une adaptation des structures à la diversité des territoires, favorisant ainsi l'enracinement d'une décentralisation arrivée à maturité. Ces réformes intègrent la forte contrainte qui pèse sur les finances publiques dans le contexte de la crise financière et économique qui sévit depuis 2007.
4. Les collectivités territoriales sont des structures administratives françaises, distinctes de l'administration de l'État, qui doivent prendre en charge les intérêts de la population d'un territoire déterminé. Sont considérées comme collectivités territoriales les communes, départements, régions et certaines métropoles (le cas de Lyon). La collectivité territoriale a, en quelque sorte, l'obligation de soutenir le développement du sport local en tant qu'intérêt concernant une part non négligeable de sa population.

limites de l'évolution en solitaire et s'ouvrent par conséquent au regroupement à travers la mutualisation des ressources, considérée comme solution appropriée pour les clubs qui ne peuvent plus assurer seuls la satisfaction des besoins de leurs adhérents. En revanche, les inconvénients du regroupement amènent le club à y sortir si possible et retrouver son autonomie, dans l'attente d'un partenaire idéal pour un nouveau regroupement, transformant l'organisation du club sportif amateur en une forme de boucle, entre évolution en solitaire et regroupement, rendant ce dernier incontournable à leur développement.

Si l'organisation du club sportif amateur et les relations sports-collectivités territoriales sont des thématiques plus ou moins abordées par les chercheurs, il n'en demeure pas moins que très peu évoquent l'interférence des collectivités territoriales sur l'organisation du club sportif amateur, encore moins l'impact de cette influence sur l'offre sportive locale. Quelques-uns ont évoqué la réorganisation des clubs sportifs amateurs en termes de fusions pour répondre à des exigences fédérales ou pour pérenniser un emploi dans le domaine du sport. Chaboche (2002) évoque ainsi la fusion des clubs sportifs autour des catégories jeunes dans le but de remplir les exigences du cahier des charges de la fédération sportive.

Il en va de même pour Honta (2010), qui parle de la mutualisation des ressources à travers le regroupement de clubs comme proposition stratégique de la politique sportive locale pour pérenniser l'emploi sportif et développer la professionnalisation des clubs. Elle ne manque pas de préciser dans son ouvrage que cette proposition de mutualisation des ressources à travers les regroupements rencontre d'énormes difficultés à être adoptée par les clubs du fait de l'esprit concurrentiel qui est l'essence même de leur vitalité et nourrit la plupart du temps, leurs rapports.

Au vu de ce qui précède, le regroupement comme mode d'organisation des clubs, au même titre que l'influence des collectivités territoriales sur l'organisation des clubs sportifs amateurs, ne rencontre pas forcément l'intérêt des chercheurs en sciences et techniques des activités physiques et sportives (STAPS).

Notre recherche a pour objectif de mettre en lumière la relation collectivités locales-clubs sportifs amateurs, notamment, l'influence des premiers sur l'organisation des seconds, et l'impact de cette influence sur l'offre sportive locale, voire culturelle et bien sûr la raison d'être de cette influence en nous fondant sur leurs regroupements.

## Méthode

La présente étude se fonde sur des observations et entretiens ainsi que l'analyse de coupures de presses et de documents internes aux clubs et à la Fédération Française d'Athlétisme (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 permettant d'obtenir un maximum de caractéristiques liés aux modalités de regroupement. Partis de trois clubs pionniers<sup>6</sup> représentant les trois formes d'organisation des clubs d'athlétisme, *fusion* avec Lyon Athlétisme, *entente* à travers l'Entente Sud Lyonnais et évolution en *solitaire* représentée par l'AC Tassin, l'étude s'est élargie sur un ensemble de clubs témoins pour vérification et compléments d'informations, notamment, ASVEL Athlétisme, Décines-Meyzieu Athlétisme et AFA Feyzin-Vénissieux.

Les personnes interviewées ont été ciblées pour obtenir, compléter et vérifier des informations. Sachant qu'elles sont rares, ces personnes ayant vécu un regroupement et disposées à partager leur expérience ont fait l'objet d'entretiens semi-directifs formels et/ou informels<sup>7</sup>. Chaque personne interviewée ne pouvait intervenir que sur les domaines du guide qu'elle maîtrisait le mieux, ou du moins sur l'exemple vécu. La démarche a opéré un va-et-vient permanent entre terrain et analyse, offrant une possibilité de vérification des hypothèses de travail émergentes, justifiant la pluralité d'entretiens que pouvait subir une même personne. La plus-value des entretiens informels tient tout d'abord sur l'extrême flexibilité de leur lieu, ensuite sur la richesse et pertinence de leur contenu, en tant que moment durant lequel l'on dit tout haut ce qu'on aurait dit avec détour face à un microphone. Nous avons pu obtenir 25 entretiens semi-directifs formels, d'une durée moyenne de 45 minutes chacun et une centaine d'entretiens informels.

Notre attention durant l'observation participante et/ou non participante a porté sur 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. Ce positionnement nous démarquait des observations antérieures, plus orientées vers l'indisponibilité des ressources et la faiblesse des associations (Tchernonog et Vercamer, 2006 ; Tchernonog, 2007).

Si trente numéros du journal *Le Progrès* parus entre 1999 et 2015 constituent l'essentiel de nos coupures de presse, les autres sources documentaires exploitées dans notre recherche sont internes aux clubs et à la FFA et se présentent sous la forme de contrat d'utilisation des infrastructures, dossiers de demande de subventions, comptes-rendus d'assemblées générales, de comités directeurs et de règlements généraux.

L'analyse qualitative par théorisation ancrée conçue par Pierre Paillé (1996) a été retenue car il est l'outil d'interprétation le mieux adapté aux spécificités de notre objet d'étude. Cependant, si cette approche nous permet d'élaborer une compréhension scientifique d'un phénomène, à partir des données empiriques, elle n'est pas forcément douée pour identifier les interactions, même s'il faut reconnaître que la mise en relation des catégories peut, dans une certaine mesure, faire ressortir ces interactions.

Nous avons ainsi mobilisé l'analyse stratégique de Michel Crozier & Erhard Friedberg (1997), appliquée aux interactions entre acteurs qui cherchent à résoudre leurs problèmes quotidiens en préservant leurs intérêts individuels. À partir des données recueillies nous avons appliqué cette analyse à trois niveaux. Un premier niveau avec comme activité centrale le regroupement, pour faire ressortir le jeu d'intérêt des différents acteurs du regroupement. Les deux autres niveaux d'études sont en rapport avec les deux principales modalités que l'on reconnaît au regroupement : fusion et entente. Ils évoquent les relations de pouvoir au sein d'une fusion et d'une entente, faisant alors ressortir les jeux d'intérêts dans la vie quotidienne des clubs regroupés de manière à mettre en évidence les avantages et inconvénients de ces formes organisationnelles et les changements organisationnels qu'elles induit chez les clubs.

Ayant constaté que l'environnement avait une certaine importance dans le regroupement de clubs sportifs amateurs, nous avons sollicité Henry Mintzberg (1999) et sa théorie de la contingence, pour l'introduction des éléments de l'environnement dans notre analyse. Ainsi,

7. L'entretien informel est ici celui qui ne se déroule pas selon les canons de la recherche. Dans notre cas, lors de certaines interviews, il m'était interdit de faire usage de mon enregistreur, si bien que le compte rendu était rédigé de mémoire.

après la triangulation des données, la restitution de notre étude porte sur cinq articulations : 1) la présentation du regroupement des clubs comme une adaptation à des facteurs contingents, à travers l'influence de la collectivité territoriale ; 2) la mise en avant du caractère intéressé du regroupement des clubs ; 3) les logiques qui sous-tendent le regroupement des clubs ; 4) le rôle de chacun des principaux acteurs dans l'avènement du regroupement ; et 5) la compréhension de l'origine de l'offre sportive et culturelle locales à travers l'avènement du regroupement.

## Principaux résultats

### **Le regroupement comme adaptation à des facteurs contingents : l'influence de la collectivité territoriale**

Pour mieux comprendre le degré d'influence de la collectivité sur le club d'athlétisme, il faut retourner au rôle et à la place de chacune de ces structures dans la société. Nous ne prendrons que les missions de la collectivité qui sont proches de notre objet d'étude. Ainsi, l'aménagement du territoire et la démocratisation de la pratique sportive vont nous intéresser au-delà de la multitude des missions de la collectivité territoriale.

En effet, le club veut exister, se développer, porter plus haut ses couleurs, son nom, qui généralement, est celui d'un quartier ou d'une ville. Pour que le club existe, au-delà des formalités administratives, il doit être actif sur le terrain, avoir des résultats. Cependant, il est à but non lucratif et attend presque tout des partenaires. À ces difficultés internes au club viennent s'ajouter les objectifs de la collectivité, partenaire incontournable du club depuis la décentralisation.

Ainsi, au-delà de l'exigence des résultats et de l'adhésion à ses projets, on peut citer l'ouverture vers de nouveaux publics, notamment les jeunes, les personnes handicapées, âgées et démunies. Ce qui représente plusieurs catégories à accueillir pour un club d'athlétisme, nécessitant des ressources humaines et financières en quantité et qualité suffisantes, complexifiant l'organisation du club. Ceux évoluant en solitaire ont du mal à satisfaire toutes ces catégories d'adhérents, par manque de moyens financiers et humains nécessaires. Face à ces insuffisances, la mutualisation des ressources reste une option généralement proposée et soutenue par les collectivités territoriales. Dans ce cadre, l'acceptation par le club de la proposition de regroupement faite par la collectivité locale est une adaptation à l'influence grandissante de cette dernière sur son organisation interne. Il choisit de suivre l'orientation de la collectivité pour préserver le lien et garantir sa survie.

La collectivité, quant à elle, se doit de répondre aux exigences de ses populations en matière de démocratisation de la pratique sportive (loisirs, compétitions, etc.) à travers la construction d'aires de pratiques adaptées aux besoins des populations, au-delà de ses objectifs d'image, de notoriété et de rationalisation. Cependant, elle ne rentre pas en contact avec les populations pour leur offrir ces activités. Pour y parvenir, la collectivité s'appuie sur le club, contre subventions, infrastructures et autres aides, tout ce dont a besoin le club pour s'activer sur le terrain et qui fait de la collectivité territoriale son partenaire local privilégié.

Cependant, quand les aides aux clubs sont conditionnées, elles peuvent aussi servir à asseoir la domination de la collectivité territoriale. Dans ce contexte, l'adhésion à la politique sportive locale par le club peut être un moyen de lier une amitié avec le décideur local en acceptant ses orientations. Ainsi, le club se soumet à la volonté de la collectivité territoriale en matière de politique sportive en général et de regroupement en particulier.

### **Le regroupement comme construit intéressé**

La collectivité territoriale est propriétaire de la plupart des infrastructures sportives implantées. Elle a la compétence d'en construire d'autres en fonction des besoins de la localité et des objectifs à atteindre sur le plan de l'aménagement, de l'animation du territoire et du marketing territorial. Elle est aussi le principal pourvoyeur financier des clubs. Dans ce contexte, le caractère indispensable du soutien de la collectivité locale en tant que partenaire privilégié du club sportif amateur prend tout son sens et garder le lien avec elle ne devient qu'une question de bon sens pour le club. Il peut ainsi s'assurer l'usage des infrastructures sportives, l'obtention de subventions et de nombreuses aides, plus qu'indispensables dans un contexte où les exigences en qualité des services proposés ne cessent d'augmenter quand les sources de financement diminuent continuellement.

Cependant, l'octroi d'aides aux clubs n'est pas un exercice aisé pour les collectivités territoriales. Ce soutien aux clubs est difficile à assurer dans un environnement socioéconomique détérioré, que le nombre de clubs sans cesse croissant alourdit davantage.

Le club accepte le regroupement pour assurer sa survie en préservant le lien avec la collectivité locale. Cette dernière opte pour le regroupement afin de rationaliser ses dépenses et asseoir son influence sur les clubs dans son territoire. En d'autres termes, le club accepte de perdre partiellement ou définitivement son autonomie, son histoire et sa culture pour garantir ses sources de financement, les infrastructures de pratiques et le lien avec la collectivité qui en profite pour mener sa politique sportive.

### **Logiques qui sous-tendent les regroupements**

L'influence de l'environnement et le caractère intéressé des regroupements, induisent un certain nombre de logiques, pouvant justifier leur émergence, quoique dépendant des acteurs.

Pour la collectivité, le regroupement est préconisé pour les besoins d'image et de notoriété, de rationalisation des dépenses, d'animation et d'aménagement du territoire et d'une meilleure gestion des infrastructures.

Pour le club, certaines logiques guident leur choix de se regrouper, notamment la diminution des coûts, la pérennisation de la pratique, la préservation du lien avec la collectivité, la préservation de la culture et de l'histoire du club. Notons au passage que les choix stratégiques des clubs sont liés à la position géographique de la collectivité territoriale où ils sont implantés. Celles périphériques s'y opposent pour les besoins de reconnaissance alors que celles centrales encouragent les regroupements pour des besoins de notoriété.

### **Rôle de la collectivité et du club dans le regroupement**

La collectivité décide de l'organisation des clubs sportifs amateurs en fonction de leurs intérêts et objectifs. Elles utilisent à cet effet comme outils de persuasion des subventions, des infrastructures et autres aides et pour support de légitimité les lois de décentralisation.

Le club, limité par son statut défini par la loi de 1901 et les lois de décentralisation, joue l'exécutant pour promouvoir la passion de l'athlétisme et garantir sa survie.

### **Comprendre l'offre sportive et culturelle locales à travers le regroupement**

Les conséquences du regroupement peuvent être appréhendées à plusieurs niveaux. Nous privilégions dans cette recherche celles liées à l'offre sportive et culturelle locale, au processus organisationnel des associations sportives et culturelles et aux usagers.

L'offre sportive et culturelle locale est le fruit de la volonté des élus politiques locaux. En effet, sont soutenus par les élus politiques locaux les projets sportifs qui vont dans le sens de la politique sportive locale. Face à la difficulté que représente l'autofinancement pour un club sportif amateur, il se résout à suivre la feuille de route du principal partenaire qu'est la collectivité locale.

Au vu de ce qui précède, il va de soi que les usagers n'ont droit qu'aux pratiques soutenues par la collectivité territoriale. Cet état des choses peut justifier les plaintes de certains usagers autour de l'absence de prise en compte de leur pratique sportive préférée dans leur localité, elle-même justifiée auprès des élus par le manque de financements, le faible nombre de demandeurs ou le manque de résultats sur le plan sportif.

En suivant la même logique, un club n'a pas le droit de disparaître tant que sa présence active bénéficie à la collectivité locale. Cette raison peut justifier les interventions à géométrie variable des collectivités territoriales auprès des clubs en difficulté.

### **Conclusion**

Il était question dans cette recherche de mettre en avant le rôle et l'influence de la collectivité territoriale sur l'organisation du club sportif amateur. Les clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon ont été choisis, notamment leur regroupement, comme objet de notre étude qui visait aussi à comprendre les tenants et aboutissants de cette emprise.

Guidés par une méthode qualitative inductive, nous avons recueilli un matériau qui nous a permis de retracer non seulement l'évolution de l'environnement socio-politico-économique du club mais aussi celle de l'organisation de certains clubs d'athlétisme. La théorisation ancrée a permis l'analyse de ce matériau ramené du terrain dont la restitution est faite à travers les théories de la contingence et de l'acteur stratège.

Notre étude montre que la collectivité territoriale joue un rôle déterminant dans l'organisation du club sportif amateur dans la mesure où elle choisit la forme de regroupement que doit adopter ce dernier en fonction de ses intérêts et objectifs. Elle révèle aussi que l'offre sportive est le fruit de la volonté des élus politiques locaux et que le processus organisationnel des associations sportives est contrôlé par la collectivité territoriale.

Les intérêts des collectivités territoriales en matière de regroupements de clubs divergent selon leur position géographique quoique centrés sur les besoins de rationalisation, d'image et de notoriété. Ainsi, les villes du centre encouragent le regroupement alors que les villes périphériques s'y opposent.

Le club d'athlétisme quant à lui est présenté comme un exécutant, un choix stratégique qui lui permet d'assurer son existence et de pérenniser ses activités. Les moyens d'influence de la collectivité dans sa relation avec le club d'athlétisme sont les infrastructures, les subventions et aides de tout genre tandis que son support de légitimité reste constitué des lois de décentralisation.

---

Il s'agit là des résultats de travaux concernant le regroupement de clubs d'athlétisme de la métropole de Lyon. Que peut-il en être des autres régions, des clubs pratiquant des sports collectifs ? Voilà quelques pistes à explorer d'autant plus que le regroupement de clubs en tant qu'objet d'étude est naissant.

## Références

- BARGET E. et VAILLEAU D., 2008, *Management du sport, théories et pratiques*. De Boeck.
- CHABOCHE J., 2002, *Intercommunalité sport et développement territorial, organisation des sociétés locales et dynamiques spatiales*. Thèse de doctorat, Université d'Orléans.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*. Seuil.
- HONTA M. 2010, *Gouverner le sport, actions publiques et territoires*. PUG.
- MINTZBERG H. 1999, *Le management, voyage au centre des organisations*. Édition D'Organisation.
- 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, Université Claude Bernard Lyon1.
- PAILLÉ P., 1996, 2004, 2009, Analyse qualitative, dans Mucchielli A. dir., *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- TCHERNONOG V., 2007, *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*. Dalloz- Juris Associations.
- TCHERNONOG V., VERCAMER J-P., 2006, *Enquête sur les facteurs de fragilité des associations*. CNRS-Matisse Deloitte.

