



Etude auprès de clubs de football Angevin et situations associatives. Focale sur le club ASLM

Coralie Lessard, Servane Le Clinche

► To cite this version:

Coralie Lessard, Servane Le Clinche. Etude auprès de clubs de football Angevin et situations associatives. Focale sur le club ASLM. Ville d'Angers; OMS; District de Football de Maine et Loire; IFEPSA; ASLM. 2021. <hal-04473389>

HAL Id: hal-04473389

<https://uco.hal.science/hal-04473389v1>

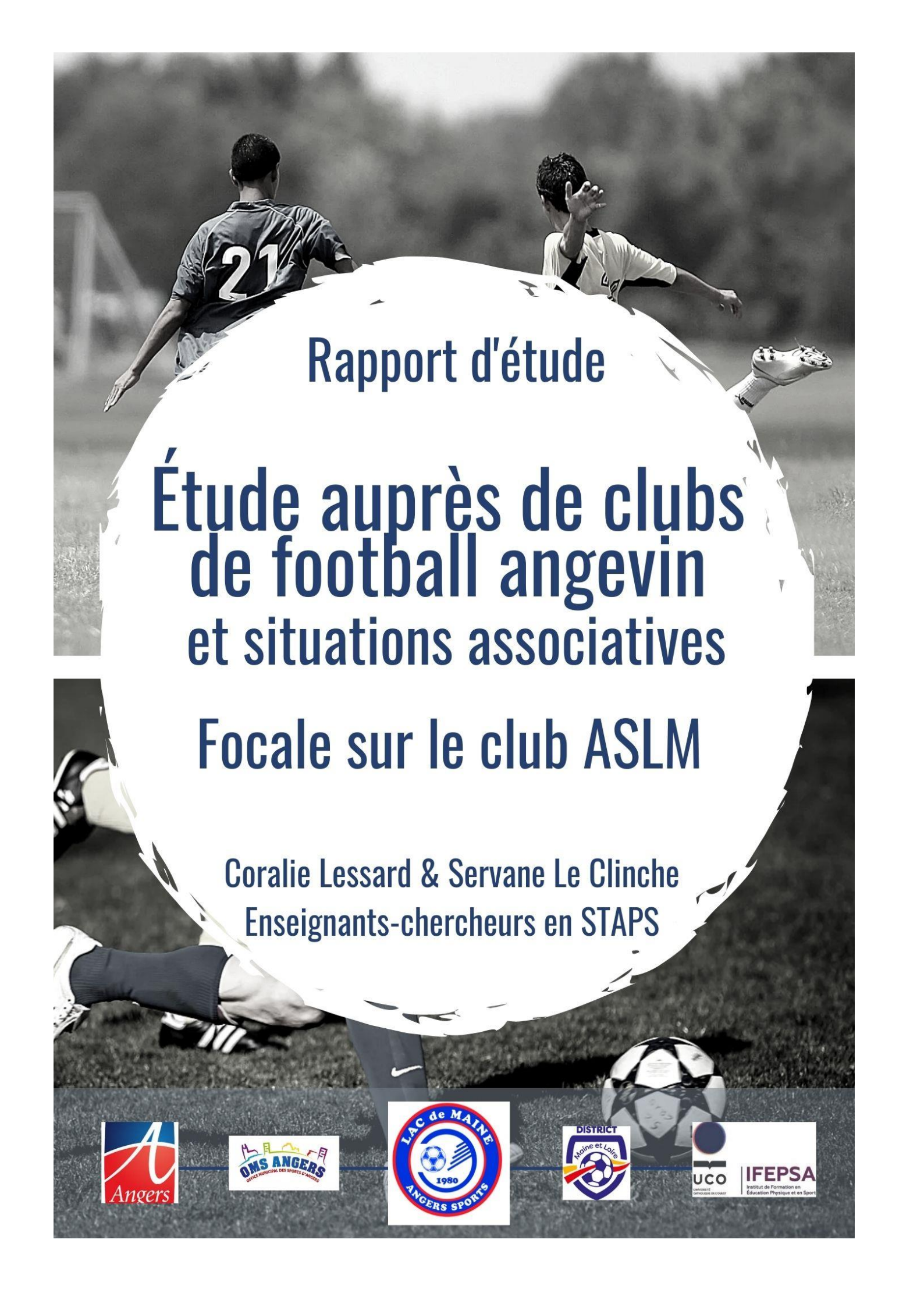
Submitted on 18 Feb 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



ETALAB - Open licence

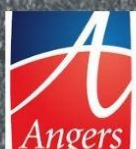


Rapport d'étude

Étude auprès de clubs de football angevin et situations associatives

Focale sur le club ASLM

Coralie Lessard & Servane Le Clinche
Enseignants-chercheurs en STAPS



SOMMAIRE

Commande initiale.....	1
-------------------------------	----------

Propos introductifs	1
----------------------------------	----------

1	Contexte du club	1
1.1	L'inscription territoriale de l'ASLM	1
1.2	L'ASLM aux frontières d'un QPV et pourtant un club de quartier de par sa population licenciée : contextualisation historique « du sport dans les quartiers »	4
1.3	Des attentes « classées » d'accompagnement et de soutien encore importantes du côté du club ASLM :	9
1.4	Les actions et pistes de réflexion institutionnelles relatives à l'amélioration de la situation de l'ASLM.....	10
2	Méthodologie	11
2.1	Objectifs du diagnostic territorial	11
2.2	Rappel de la commande actée le 24 janvier 2020	12
2.3	Cadrage du projet	13

I - Le club et ses adhérents : étude quantitative à dimension socio-marketing	16
--	-----------

1	La fidélité des licenciés : club de passage ou attachement au club ?	16
1.1	La fidélité attitudinale chez les licenciés : satisfaire, développer une relation de confiance et se faire aimer	19
1.2	La fidélité comportementale chez les licenciés : s'impliquer, revenir et faire venir	21
1.3	La synergie des actions sur les tenants attitudinaux et comportementaux dans le cadre de la séduction de nouveaux joueurs	25
2	Les parents : tremplin vers l'engagement et la fidélisation de leurs enfants pratiquants ?	27
2.1	La relation avec le club : de sa notoriété à ses représentations	27
2.2	L'engagement des parents : entre intentions et actions.....	30
3	Les éducateurs sportifs : un bénévole particulier ?	33
3.1	Le métier d'éducateur.....	33
3.2	Relation avec les acteurs.....	34

II - Le diagnostic : L'ASLM et les enseignements tirés d'une étude qualitative exploratoire auprès de 3 clubs de football angevin..... 37

1	Explication de la démarche	37
2	Modèle d'analyse récapitulatif des résultats : le système de perfectionnement territorial	38
2.1	Communiquer sur l'offre existante.....	39
2.2	Performer l'offre existante	42
2.3	Diversifier l'offre existante	46
2.4	Valoriser les acteurs (club) et les partenariats éducatifs.....	49
2.5	Structurer un réseau de quartier	52
2.6	Impulser une économie du partage.....	53

III - Pour aller plus loin... le bénévolat dans les clubs de sports collectifs en France : étude sociologique mixte (qualitative et quantitative)..... 56

1.	Contextualisation théorique	57
2.	Méthodologie	58
2.1	Le questionnaire (méthode quantitative).....	58
2.2	L'entretien semi-directif (méthode qualitative)	59
3	Principaux résultats de l'enquête mixte (quantitative et qualitative)	61
3.1	Les fonctions des bénévoles : regard statistique.....	61
3.2	Les motivations pour devenir bénévole	62
3.3	Le recrutement des bénévoles	62
3.4	Les leviers pour attirer et fidéliser les bénévoles	64
3.5	Les difficultés rencontrées dans les clubs.....	66

Conclusion générale du rapport..... 70

Bibliographie 72

Annexes..... 77

COMMANDE INITIALE

La recherche de l'IFEPSA se centre sur la collecte de données portant sur les freins, les difficultés, et les atouts du club ASLM. L'environnement du club doit être étudié dans l'optique de mobiliser des ressources extérieures.

Cette étude (sur 2 ans) donne lieu à un rapport diagnostic à l'aide des grilles de lecture sociologique et marketing. La visée politique de l'ouverture de cette recherche est : « comment accompagner les clubs de football afin que ceux-ci puissent remplir leur mission auprès des jeunes ? »

PROPOS INTRODUCTIFS

1 CONTEXTE DU CLUB

1.1 L'INSCRIPTION TERRITORIALE DE L'ASLM

Dans cette partie, il est proposé de présenter l'ASLM (Angers Sports Lac de Maine) en tant qu'association, la gestion des infrastructures mobilisées ainsi que l'implantation géographique et territoriale de l'association.

Présentation du club ASLM

Le club de football Angers Sports Lac de Maine a été créé en 1980 sous la forme d'une association de loi 1901. Elle est dirigée par Jean-Michel AUBERLET et co-présidée par Daniel LE BRIZE. Ils sont tous deux soutenus par un bureau structuré composé au total de 5 membres et un conseil d'administration (CA) de 7 membres. Le siège social du club est situé à Angers au Chemin des hautes Fouassières, à proximité du Lac de Maine.

Le club se constitue de onze catégories d'équipes au 30 septembre 2019 : Loisirs, vétérans, séniors, U19, U18, U17, U15, U13, U11, U9, U7.

Au niveau de ses licenciés, le club semble être confronté à un problème de renouvellement des licences, ainsi qu'à un manque d'inscriptions. Au regard des statistiques FFF (Fédération

Française du Football) fournies par le club, il est possible de constater une perte significative de licenciés entre la saison 2018/2019 et la saison 2019/2020.

Fin 2019, le club détenait un effectif total de 230 joueurs (contre 321 la saison dernière ; soit une baisse de 28 % de ses effectifs). Plus particulièrement, la catégorie U17-U16 est fragilisée avec une perte de 74 % de ses adhérents et celle des U15-U14 connaît quant à elle une diminution de 38 % des inscriptions. Notons dans une moindre mesure une baisse des inscriptions également ressentie dans la catégorie séniors (-28 %) et les plus jeunes regroupant U11, U9 et U7 (-24 %). Ces données permettent de donner des pistes de réflexion sur l'orientation méthodologique des études proposées, dans le cadre de ce projet.

Au niveau de l'environnement du club, ce dernier dispose dans le cadre de ses entraînements et de ses matchs à domicile de cinq terrains (dont quatre en gazon naturel et un éclairé) situés dans un même lieu à Angers (rue Jules Ladoumegue). Une majorité de ces terrains se situent au sein du Stade Lac de Maine Josette-et-Roger Mikulac, qui selon le site de l'OMS disposerait de 5 terrains de football.

Il est à noter que certains terrains ne sont pas praticables selon les conditions météorologiques, le type de jeu, le nombre de joueurs, ou encore, les règles d'usage municipal des terrains (pour leur conservation). Ces terrains appartiennent à la ville d'Angers, qui en assure l'entretien.

Le stade Mikulac a pour vocation d'accueillir plusieurs associations de pratiques sportives différentes : hockey sur gazon, handball, athlétisme, etc. Cela implique pour le club de partager l'espace et de se mettre régulièrement en relation avec le service planification et gestion des infrastructures pour pouvoir obtenir et conserver des créneaux. Chaque semaine, le club doit comme toutes les autres associations sportives de la Ville d'Angers, réserver des créneaux pour ses entraînements et ses éventuels matchs. Il est à noter que le nombre de ces créneaux « matchs » est limité ; en effet, la mairie d'Angers limite au maximum deux rencontres par semaine sur chaque terrain.

Un club dispatché entre plusieurs localisations

De par son emplacement et l'utilisation de différents sites, l'association se voit contrainte de jongler principalement entre deux infrastructures implantées dans des quartiers qui s'opposent socio-économiquement : le quartier du Lac de Maine (lieu où réside le club) et le quartier de Belle Beille (quand nécessité de s'y déplacer pour des questions d'indisponibilité des terrains au Lac de Maine).

Au regard de la présence du club sur essentiellement ces deux quartiers, il semble logique qu'une partie des licenciés du club soit issue de ces deux quartiers, et qu'ainsi les joueurs issus du quartier de Belle Beille n'hésitent pas à traverser la rue pour rejoindre le club ASLM qui parfois propose des entraînements proches de chez eux. À la lumière des propos du président de l'ASLM, il semblerait que la proportion des joueurs venant de Belle Beille soit importante, ce qui limite la mixité sociale. Cette migration vers l'ASLM peut s'expliquer par une offre plus intéressante aux yeux des adhérents et un club près de chez eux mieux reconnu par les instances que celui de l'ACBB (Athlétic Club de Belle Beille), non enregistré par le District de Football de Maine-et-Loire en 2019 (Actufoot, 2019).

La présence du club dans ces deux quartiers nous invite à présenter chacun de ces quartiers. Le quartier Lac de Maine est assimilé à « *un quartier jeune relié à la nature [...] composé d'îlots pavillonnaires et de petits immeubles collectifs ou semi-collectifs* », alors que le quartier Belle Beille, quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) est valorisé par son histoire rebondissante (« *on voit pousser une cité le long de l'avenue Patton, la cité Phénix, détruite en 1965 et remplacée par les tours Hamon à partir de 1968, rasées à leur tour de 2003 à 2008* » - Mairie de la ville d'Angers [2021], zone blanche urbaine, etc.) et l'implantation grandissante du campus universitaire (agrandissement des infrastructures et construction de résidences universitaires) selon le site de la Mairie de la Ville d'Angers (2021).

Tous deux diffèrent dans les investissements immobiliers réalisés, l'implantation d'entreprises, ainsi que dans le revenu de leurs ménages. Selon l'INSEE (2021), « *en 2016, les huit quartiers de la politique de la ville (QPV) d'Angers Loire Métropole concentrent 14 % de la population du pôle centre, mais 43 % de sa population pauvre* ». Les trois QPV d'Angers Loire Métropole les plus peuplés sont la Roseraie, Monplaisir et Belle Beille et abritent pour chacun d'entre eux entre 10 000 et 24 000 habitants. Concernant les autres QPV, ils comptent quant à eux moins de 3 000 habitants individuellement. Ainsi, les familles monoparentales et les familles nombreuses sont plus présentes dans les QPV qu'en dehors, et sont plus souvent en situation de pauvreté. Ce constat expliquerait en partie que la population des QPV soit plus jeune. En effet, l'INSEE (2021) évoque que « *trois habitants sur dix ont moins de 18 ans contre deux sur dix dans le pôle centre* ».

Concernant plus particulièrement le QPV Belle Beille, ce dernier recense 40,9 % d'habitants de moins de 25 ans (ce quartier compte le campus universitaire), contre 38 % à Angers (qui est également une ville universitaire) et 34,6 % à l'échelle de l'EPCI. Il semble donc s'agir d'un territoire jeune, caractéristique fréquente des quartiers dont les besoins en matière de loisir sont prégnants. Il en va de même pour le quartier du Lac de Maine dont « *la proportion de logements sociaux y est forte : 47 % contre 30,7 % à l'échelle de la ville. C'est un des quartiers les plus jeunes d'Angers avec une forte représentation des moins de 20 ans (34 %)* » selon la Mairie d'Angers (2021). Ainsi, ces quartiers deviennent des zones où l'on trouve plus

facilement de jeunes adhérents. Le président du club souligne le fait que l'ASLM semble accueillir une proportion importante de jeunes licenciés résidant au quartier voisin, le QPV de Belle Beille (sans que des statistiques ne soient établies).

Il est également à noter que le QPV Belle Beille se compose de nombreuses familles monoparentales (23,2 % contre 12,4 % à Angers en 2017 (source : CAF) ainsi que d'une proportion d'habitants de nationalité étrangère importante (16,2 % contre 7,5 % à Angers en 2015 et 4,6 % à l'échelle de l'ECPI) en 2018 (INSEE, 2021).

Le QPV Belle Beille s'inscrit dans un plan de rénovation verte. Suite à son intégration au Nouveau Programme de Renouvellement Urbain (NPNRU) le quartier de Belle Beille connaît de profondes transformations avec notamment des démolitions, de nouvelles constructions et la réhabilitation de logements, comme cela a été illustré précédemment.

La construction de la deuxième ligne du tramway B reliant le quartier au centre-ville témoigne du processus de gentrification. Dans ce cadre, le maintien des clubs sportifs, sur et autour de son territoire, permet d'aider au développement du quartier d'une part et l'amélioration du cadre de vie des habitants d'autre part.

Par ailleurs, il y existe une forte mobilité résidentielle du fait que le parc social est relativement peu tendu (il est relevé davantage de logements sociaux que dans les QPV comparables). Cependant, des réalités hétérogènes sont observées entre les quartiers : par exemple, Monplaisir est l'un des QPV les plus en difficulté au regard des différents indicateurs de fragilité. *A contrario*, Belle Beille apparaît comme un quartier plus mixte, avec nettement moins de familles nombreuses et un niveau de vie médian plus élevé que la moyenne des autres.

Après avoir présenté l'ASLM et posé le constat de sa présence sur ces deux quartiers distincts à bien des points de vue, il semble opportun de réfléchir à la proximité du club avec le QPV de Belle Beille, tant sur la question du sport dans les quartiers, que sur les représentations du club ASLM auprès de l'opinion publique.

1.2 L'ASLM AUX FRONTIÈRES D'UN QPV ET POURTANT UN CLUB DE QUARTIER DE PAR SA POPULATION LICENCIÉE : CONTEXTUALISATION HISTORIQUE « DU SPORT DANS LES QUARTIERS »

Dès 1985, des politiques volontaristes proposent des dispositifs sociosportifs de lutte contre l'anomie et de pacification des territoires dans les banlieues françaises (Gasparini,

Vieille-Marchiset, 2008). Les visées ou fonctions sociales du sport, dont l'utilité serait plus ou moins réelle ou imputée (Defrance, 2011), se retrouveraient à travers diverses modalités de pratiques : de compétition, de loisirs auto-organisés (Chantelat, Fodimbi, Camy, 1996) (Travert, 2003) (Duret, 2019) ou encadrées par des dispositifs aux fonctions spécifiquement sociales (Philippe, 2011 ; Coignet, 2013). La transférabilité des vertus présumées du sport dans d'autres espaces de la vie sociale est débattue et relève principalement du mythe que de réalités (Falcoz et Koebel, 2005). La démonstration des processus de transferts positifs « de schèmes d'un univers social à un autre, reste problématique » (Gasparini, 2012) et « toujours en suspens » (Charrier et al., 2012). Des tentatives sont menées sur ce sujet (Long et al., 2009), mais ne donnent pas de résultats consensuels ; tandis que les espoirs de médiation, d'éducation, d'intégration, d'insertion ou encore de prévention par le sport reposent sur ce postulat que l'activité physique et/ou sportive serait intrinsèquement vertueuse.

Depuis la fin des années 2010, il est prouvé que le sociosport est en quête de réponses adaptées face aux problématiques et besoins des publics vulnérables dans des domaines variés tels que la santé, le social et la prévention des risques (Collet, 2018). On parle de sociosport pour des dispositifs pensés comme tels (où les activités physiques, sportives, et sportivo-artistiques [APSA] sont utilisées comme des outils au service d'actions sociales déterminées). Comme l'outil ne dit rien de la valeur de celui qui l'utilise (il n'est pas prouvé que les APSA aient des vertus intrinsèques qui régleraient de façon automatique les problèmes sociaux), il s'agit de réfléchir précisément à sa mise en œuvre ainsi qu'à l'évaluation de l'action par l'intermédiaire de professionnels encadrants pouvant s'inscrire dans le domaine du sociosport. Le secteur dit sociosportif, soutenu par les gouvernements successifs durant les années 1980, a pris son essor malgré des services des sports municipaux longtemps réticents à l'utilisation du sport à des fins sociales (Vieille Marchiset, 2005) et d'une partie du mouvement sportif traditionnel plutôt initialement attaché aux logiques compétitives que sociales (Gasparini, Vieille-Marchiset, 2008).

Aujourd'hui, il n'est pas rare de trouver des clubs de football dans les quartiers qui proposent des dispositifs sociosportifs d'éducation (aide aux devoirs), de prévention (santé, addiction, délinquance), d'intégration/inclusion (population immigrée), voire même d'insertion professionnelle (partenariat avec mission locale, pôle emploi) (Lessard, 2018). Des interventions sociales en faveur des « jeunes-vieux » vivant dans les quartiers sont précieuses dans un contexte où l'autonomie résidentielle et économique complète est retardée. Ceci peut se traduire par une émancipation dite temporaire et/ou précaire (Bendit, Hein, Biggart, 2009) lors de laquelle les besoins en matière de prise en charge peuvent rester importants ; tant sur des questions de santé, d'insertion professionnelle, de logement, que de loisirs et de lieux de sociabilité (Lessard, 2021). Est émise l'hypothèse que les besoins d'une partie des jeunes licenciés (et moins jeunes) de l'ASLM issus de milieux défavorisés peuvent recouvrir des problématiques sociales qu'il n'est pas rare de trouver dans les quartiers, à savoir, par exemple, des retards ou difficultés scolaires concernant les plus jeunes et d'insertion professionnelle pour les plus vieux en difficulté sociale.

Dans le cas de l'ASLM, la mise en œuvre d'un ou de plusieurs dispositifs sociosportifs demanderait des moyens supplémentaires qui ne sont pas censés s'inscrire dans le cadre du Contrat de Ville parce que le club n'est pas dans le périmètre du zonage QPV même s'il accueille en très grande partie les jeunes qui vivent dans ces quartiers prioritaires.

En France, la discrimination positive ne se détermine pas par rapport aux populations, mais bien par rapport aux zonages territoriaux ; eux-mêmes déterminés par des critères de pauvreté. Une récupération/fusion avec le football du territoire de Belle Beille (QPV) changerait les possibilités conférées par les dispositifs de la Politique de la Ville de façon justifiée et légale pour monter des projets sociosportifs financés par l'État dans le cadre du Contrat de Ville (celui-ci comporte une section « sport »). Autrement, les analyses des discussions portées durant les réunions du présent projet d'étude montrent que pour la ville, ou le district, l'idée de discrimination positive (sans son versus « territorial ») à l'égard de l'ASLM (hors quartier prioritaire) peut poser problème politiquement parlant vis-à-vis des autres clubs. En effet, certains clubs se trouvent actuellement dans des situations similaires, voire encore plus compliquées que celle du club ASLM. Ceci vient poser la question de l'équité de traitement des clubs « dans le besoin » qui sont implantés dans les quartiers QPV où l'action est censée être « prioritaire ».

Le principe de discrimination positive est de « prévoir des dispositifs inégalitaires afin de corriger les inégalités de fait et d'induire des dynamiques égalitaires » (Doytcheva, 2007). Or, ici, l'attention politique accordée au club ASLM pour lui apporter une aide avant d'autres clubs nécessiteux situés dans les QPV ne pourrait se justifier par une politique « territoriale » dite équitable dans son traitement (l'équité n'étant qu'un moyen pour parvenir à la réalisation de l'égalité réelle [Wieviorka, 2005]). Malgré tout, une implication exceptionnelle de la part de la Mairie via l'apport de moyens divers peut-elle se justifier par le fait que le club ASLM « peut encore être sauvé » (parole politique), et que ce club a co-construit le partenariat avec la collectivité permettant la mise en œuvre d'un dispositif expérimental qui le place comme « club test » avant généralisation des avancées auprès des autres clubs dans des situations similaires ?

Il ne s'agirait donc pas de s'appuyer sur les avantages conférés par les financements de la Politique de la Ville suite à une récupération/fusion du club de Belle Beille (qui permettrait de justifier l'ancrage géographique en QPV comme condition légale pour inscrire de futures actions dans le Contrat de Ville intercommunal Angers Loire Métropole) ; mais plutôt de s'appuyer, dans ce cadre, sur les fonds propres de la mairie d'Angers. La politique club de l'ASLM semble tendre vers cette dernière option de financements municipaux de droit commun. En effet, l'optique recherchée est de retrouver une mixité sociale parmi les licenciés du club. Effectivement, ne demeurerait que principalement des licenciés vivant dans les quartiers défavorisés et ceci entraînerait des problèmes de transport des joueurs (moindre motorisation dans ces familles) d'une part, ainsi qu'une moindre implication bénévole pour les transports de joueurs les jours de match à l'extérieur (est noté un sentiment de lassitude

de la part des parents qui ont une voiture et qui sont souvent sollicités faute de roulement). Pour les familles dans le besoin, l'usage de la voiture représente un coût financier important (Orfeuil, 2020), d'où, l'importance d'avoir, au sein du club, des licenciés de divers horizons sociaux. Cependant, une logique d'entre-soi des classes plutôt favorisées résidentes du territoire urbain du Lac de Maine engendre un phénomène d'agrégation des licenciés sportifs de leur catégorie sociale dans d'autres clubs où ils se sentent plus représentés numériquement.

S'ensuit un renforcement d'un phénomène structurel qui tend vers une plus forte homogénéité sociale des licenciés ASLM venant des quartiers pauvres. Ici, il s'agit des représentations des parents quant à l'image du club comme étant un club de quartier (défavorisé) alors qu'il se situe géographiquement à l'extérieur des QPV. Ceci n'est pas sans rappeler que les frontières administratives (ici, celle du zonage prioritaire du quartier Belle Beille) peuvent être instituées sur un temps politique, mais ne constituent pas, selon Arrif & Hayot, (2001) de barrières « délimitant des territoires autonomes, totalement discontinus sans aucune communication (sociale, symbolique ou urbaine) ». Ainsi, les frontières administratives des quartiers ne coïncident pas totalement avec les frontières émanant des perceptions des habitants qui en ont souvent une vision à la fois plus restreinte et segmentée, et construite en rapport à leurs sentiments d'exclusion, d'inégalité ou d'altérité envers les territoires où les populations avec lesquels ils partagent une relative proximité spatiale (Arrif & Hayot, 2001).

Par conséquent, même si le club ASLM n'est pas dans le quartier QPV, il semble être considéré comme tel par les populations de classe sociale plutôt aisée. Dans leur étude, Coignet et Vieille-Marchiset (2010) montrent à quel point les clubs de quartiers souffrent de mauvaises réputations, voire même d'images déformées (fantasmes) faites de préjugés relevant du racisme. Les auteurs enregistrent des stratégies d'évitement ainsi que des faits discriminants clairement identifiés, forgeant le positionnement identitaire des individus et des groupes en présence et induisant un sentiment de disqualification et de relégation. Chez les acteurs associatifs, il est courant d'observer une volonté des clubs de ne pas être assimilés au quartier : cela se traduit par une mise à distance de l'affiliation au territoire.

Comment faire du club ASLM un club qui n'ait pas une identité de quartier ? Dans cette optique, il est difficile d'envisager la mise en avant de projets dits « sociosportifs » ou encore l'implication du club sur le territoire de Belle Beille sans renforcer cette identité et s'éloigner toujours plus de l'idéal recherché de mixité sociale recherché par le club. La mixité sociale décrite par Stébé et Marchal (2007) garantit l'harmonie sociale en permettant d'atténuer la délinquance, l'échec scolaire, tout en évitant les replis communautaires. Pour répondre aux maux dont les grandes villes françaises souffrent, les politiques successives ont défendu l'idée des bienfaits de la mixité sociale. En sciences sociales, ce postulat est relativisé et constitue plutôt un idéal comprenant certaines limites d'opérationnalisation : « l'idéal de mixité ne saurait par lui-même résoudre les antinomies des sociétés démocratiques et apporter une

solution toute faite aux tensions qui naissent de la vie en commun » (Schnapper, 2005). Les citoyens d'une même ville ne semblent pas prêts à partager avec certains dirigeants politiques (ou ici associatifs) le projet de mixité sociale (Eckert, 2008). Cependant, l'étude proposée ne porte pas son analyse sur les rapports qu'entretiennent les populations hétérogènes à la mixité sociale qui n'est pas systématiquement naturelle ou vécue positivement. Cette question est par ailleurs discutée en sociologie (voir les travaux de Pinçon et Pinçon-Charlot, 2008). En revanche, elle soulève l'antinomie politique de promouvoir la mixité sociale tout en proposant le sociosport ; et cela, sans y parvenir à cause de l'application du principe strict de discrimination positive territoriale qui a tendance à circonscrire l'action dans les quartiers prioritaires et à séparer les publics ; ce qui a donc pour corollaire systémique de toucher principalement ceux qui résident dans ces quartiers (logique de proximité) sans réussir à travailler la mixité sociale. Ceci pose la question de la division sociale des espaces, des publics et des moyens.

Ainsi, s'il semble compliqué de travailler la mixité sociale sur le territoire de Belle Beille, il l'est beaucoup moins sur le territoire du Lac de Maine où est implanté actuellement le club. En effet, Gibout (2010) recommande, « l'implantation des espaces dédiés à la pratique sportive à l'interstice des quartiers et non pas au cœur de ces derniers » afin que ceux-ci soient « placés plutôt au bord du quartier, constituant, en quelque sorte, des frontières avec les quartiers voisins ou des passerelles potentielles ». Mais cela n'est pas une condition suffisante : en effet, selon Lessard (2017) sur l'impact de configurations spatiales différenciées du sport licencié dans la ville sur la mixité sociale, les politiques des clubs et des municipalités jouent un rôle prépondérant dans la composition sociale des licenciés. L'ambition serait de réduire les distances sociales entre les habitants des quartiers prioritaires et les habitants du reste de la ville supposés être en moyenne plus favorisés que les premiers, en annihilant les effets de la distance spatiale à travers la pratique d'un sport. Mais ce n'est pas parce qu'un club de sport collectif s'installe dans un quartier qu'il recrutera des jeunes vivant dans ce quartier si la politique du club de s'ouvrir pas et rejette un possible rôle social à tenir auprès de ces derniers.

Dans l'étude de Coignet (2013) et de Lessard (2018), il est d'ailleurs relevé des stratégies de clubs visant à éloigner d'éventuels jeunes licenciés vivant dans les quartiers en augmentant les coûts d'adhésion et en ne faisant pas de portes ouvertes ou de publicité du club à destination des quartiers. Dans le cas des clubs à identité de « quartier », certains « vont réussir à créer une synthèse entre les systèmes de référence au sport et au territoire par la mise en place d'actions innovantes. La créativité devient ici un moteur qui permettra au club de dépasser l'étiquetage territorial et l'enfermement identitaire par l'action. Cette posture nécessite l'intégration du club dans un monde "connexionniste" (Boltanski et Chiapello, 1999), où le réseau surpasse le territoire (Badie, 1995) sans pour autant le faire disparaître complètement (Musso, 2002) » (Coignet et Vieille-Marchiset, 2010).

1.3 DES ATTENTES « CLASSEES » D'ACCOMPAGNEMENT ET DE SOUTIEN ENCORE IMPORTANTES DU COTE DU CLUB ASLM :

Le club ASLM évoque les problématiques suivantes et interpelle la mairie sur certaines solutions qu'ils avaient préconisées. Dans le cadre de ce rapport, est proposée une liste rédigée des attentes du club vis-à-vis de la collectivité par ordre d'importance selon le club (1 étant le plus important et/ou urgent).

1 — Régler la problématique de l'avancement des fonds pour le dispositif « carte partenaire ». L'ajout d'une clause est mentionné lors des échanges. Dans le cas de l'usage du dispositif, il pourrait être envisagé d'inviter à une implication de la part d'un des parents dans la vie du club et dans le suivi de l'enfant.

2 — Relocaliser le club house au bord des terrains pour la sécurité des familles qui n'ont pas à traverser le parking et être au plus près des terrains. Ou à minima, faire des travaux de rénovation dans le club house.

3 — Obtenir un soutien humain de la part du personnel animateur ou médiateur « ville » pour aider le club. Par ailleurs, l'IFEPSA met à disposition des stagiaires pour le club en mesure de se voir confier une catégorie de façon autonome, mais cela, dans des effectifs limités et uniquement sur la dimension sportive du bénévolat.

4 — La mutualisation d'un minibus avec une autre structure telle que la maison de quartier lors des événements du club le week-end. Les questions de logistique et de planification étaient à étudier par la Mairie avec les différents acteurs. L'ASLM évoque les problèmes pour transporter les enfants lorsqu'il s'agit de jouer à l'extérieur. D'autres clubs de football du territoire financent eux-mêmes leur minibus (notamment avec l'aide du FAFA). Le club aurait des besoins financiers pour couvrir l'achat d'un minibus d'un coût minimum estimé à environ 10 000 euros d'occasion (il n'est pas sûr de trouver dans ces prix-là chez Volkswagen, marque imposée par le FAFA). Solution des sponsors et de l'augmentation de la subvention mairie ou d'une mise à disposition temporaire d'un minibus le temps que le club sorte de sa situation de fragilité (dans le cadre de l'expérimentation).

Cette deuxième option, de mutualisation d'un minibus avec la maison de quartier Jacques Tati est en cours d'étude — des craintes portent sur une gestion lourde administrativement ; notamment par rapport aux questions d'assurances et de responsabilité civile. Le club semble avoir besoin d'un accompagnement sur ces questions qu'il ne parvient pas à élucider par manque de temps et de compétences dans une deuxième mesure. Besoin d'un accompagnement de la part de l'OMS pour connaître la gestion administrative du minibus [afin d'être dans les clous légalement et de connaître les risques — ex : qui le conduit ? Risque des parents qui n'auraient plus de points sur leur permis...]. Prioritairement, le club ne serait pas contre un accompagnement par l'OMS afin de les aider à monter un dossier de demande de subvention FAFA [et idem pour tous les dispositifs de cofinancement en général]. Une fois l'acquisition du minibus effectuée se pose la question du lieu de stockage.

5 — Des infrastructures à améliorer. Parmi les propositions concrètes : régler le problème d'éclairage sur l'un des terrains, remplacer le terrain stabilisé par un terrain synthétique, régler les dysfonctionnements portant sur les réservations des créneaux et des lieux de pratique.

6 — L'aspect financier. Les attentes portent sur la valorisation du travail du bénévole (comment). En effet, le problème évoqué est lié à l'équation : si le bénévole se forme, il monte en compétences et peut être enclin à réclamer une contrepartie du type salaire. Ce phénomène incite le modèle associatif à tendre vers un déclin fort du bénévolat et un besoin d'aide financière supplémentaire de la part de la mairie pour le salariat.

1.4 LES ACTIONS ET PISTES DE REFLEXION INSTITUTIONNELLES RELATIVES A L'AMELIORATION DE LA SITUATION DE L'ASLM

Les avancées du côté de la mairie d'Angers :

Le service des sports avait pour objectif initial de créer une commission regroupant l'ensemble des clubs de football (niveau local) afin que ces derniers puissent échanger sur le turn-over des éducateurs et les arbitres. Ces réunions devaient avoir pour objectifs de permettre la mutualisation des informations et des bonnes pratiques. Cet objectif initial a été dépassé par la mise en place d'une démarche beaucoup plus ambitieuse et innovante co-cordonnée par les élus et la Direction des Sports et Loisirs de la Ville d'Angers. Il s'agit des «États généraux du football amateur».

Les échanges menés jusqu'alors entre la collectivité et les clubs (en présence de l'IFEPSA) montrent que les élus cherchent à déterminer leur plan d'action au contact du terrain (de façon directe et simultanée avec l'ensemble des clubs) afin de procéder à un système de conventionnement et d'arbitrages financiers pour les projets en faveur des clubs. Tout ne viendra pas de la mairie, ce pour quoi est mise en avant une culture d'empowerment. Il s'agit avant tout d'accompagner les clubs en favorisant leurs collaborations respectives et leurs recherches de solutions pragmatiques. La notion d'*empowerment*, telle qu'elle est employée présentement, correspond, en partie, aux définitions données par Malatesta et Jaccoud (2005), qui la traduisent comme « un appel aux initiatives et aux mobilisations de la société civile » et de Eme (1996) qui définit l'évolution de la puissance publique comme une « instance d'intervention sur les individus considérés comme des acteurs de la vie sociale et non plus comme ses bénéficiaires ; l'action sociale relevant alors d'un ajustement pratique entre l'intervention de l'État et celle des acteurs à qui sont données les conditions de possibilité d'agir sur leur espace et leur vie ». Ces conditions de possibilité d'agir n'impliquent plus seulement l'investissement des collectivités locales, mais aussi la mobilisation d'acteurs locaux divers de la sphère civile. Cette orientation va dans le sens du rapport des sociologues Bacqué et Mechmache (2013) intitulé « Pour une réforme radicale de la politique de la ville. Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires », remis au ministre délégué chargé de la Ville, le 8 juillet. Dans ce rapport, est mis en avant l'enjeu de l'empowerment au local dans un contexte général français d'économie des fonds publics et de culture de non-gaspillage et de ciblage des dépenses et des moyens octroyés.

2 METHODOLOGIE

2.1 OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC TERRITORIAL

La méthode employée se base sur celle du diagnostic territorial, et plus précisément, sur les apports théoriques des deux références suivantes :

- Lardon S. et Piveteau V., 2005. « Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux », *Géocarrefour*, vol. 80/2, 75-90.
- *Définitions et Méthodes : la démarche de diagnostic de territoire*. L'Association de Prévention Spécialisée du Nord. Source électronique : <https://www.diagnostic-territoire.org/>

Étymologiquement, diagnostic vient du grec *diagnosis* : connaissance. Il s'agit d'acquérir la connaissance à travers les signes observables. Quant au diagnostic territorial, cela signifie :

l'identification des forces et des faiblesses d'un territoire, l'explication de son évolution passée et une prévision potentielle sur son évolution future. Dit autrement, c'est un « état des lieux qui recense, sur un territoire déterminé, les problèmes, les forces, les faiblesses, les attentes des personnes, les enjeux économiques, environnementaux et sociaux. Il fournit des explications sur l'évolution du passé et des appréciations sur l'évolution future ». C'est aussi « un processus de travail participatif qui met en évidence les points forts, les points faibles, les potentialités et les menaces d'un territoire. Il recherche les causes des dysfonctionnements et surtout, recherche des axes de progrès ».

Un diagnostic de territoire ne cherche pas seulement à déceler les symptômes de dysfonctionnement d'un territoire ou d'organisations qui vont mal, mais plutôt à faire ressortir les marges de manœuvre des acteurs, en étudiant à la fois les dynamiques sociales, spatiales et institutionnelles. En principe, la mise en place d'un diagnostic de territoire n'est pas une entreprise individuelle. La démarche a souvent pour but de mener à des changements et donc de mettre en action des acteurs du territoire. Il n'est pas à concevoir comme une fin en soi, mais plutôt comme une étape de la démarche de projet pour une finalité opérationnelle. Il repose sur la participation des acteurs (habitants, partenaires, élus...) sur la confrontation des points de vue et la recherche de solutions communes. Cela suppose un travail de coordination important entre les acteurs.

À quoi sert un diagnostic de territoire ?

- Connaître son territoire, ses forces, ses faiblesses, ses opportunités et ses marges de manœuvre
- Éclairer la décision, orienter ou réorienter l'action ; connaître son public, ses attentes et ses besoins
- Instaurer un dialogue entre les acteurs.

2.2 RAPPEL DE LA COMMANDE ACTEE LE 24 JANVIER 2020

Objectif : « Comment accompagner le club de football ASLMS afin que celui-ci puisse pérenniser ses missions auprès des licenciés ? »

Au travers d'une recherche-action, les chercheurs sont invités à :

- **Mener une étude propre à l'ASLM incluant une enquête auprès des licenciés.**

Au regard des statistiques fournies par le club concernant le nombre de licenciés, il semble opportun d'étudier les adhérents sous un spectre large en intégrant un travail sur les joueurs majeurs pour s'intéresser aux séniors (perte d'effectifs de 28 %), mais également aux mineurs qui semblent être très nombreux à partir vers d'autres horizons (allant notamment de 24 % à 74 % selon les catégories). Toutefois, pour des questions légales et d'accessibilité au terrain, il serait préférable d'interroger directement les représentants légaux et membre(s) décisionnaire(s) de jeunes joueurs, c'est-à-dire leur(s) parent(s).

- **Aller à la rencontre d'autres clubs angevins.**

À l'aide d'une étude exploratoire qualitative par entretien, il s'agit d'étudier les atouts, freins et difficultés d'autres clubs de football angevins (3) dans une logique de mise en lumière de bonnes pratiques et solutions pour l'ASLM.

Les résultats obtenus ne sont pas restitués de façon monographique sur chaque club, mais sont transversaux à la réflexion globale des résultats de ce rapport, notamment dans la partie 2 dédiée au diagnostic selon le modèle d'analyse du système de perfectionnement territorial.

Cette démarche représente une première étape dans les visées municipales qui réalise actuellement un travail de plus grande ampleur de sondage de l'ensemble des clubs ayant répondu présent aux États Généraux du Football Amateur.

2.3 CADRAGE DU PROJET

Sur deux années (jusqu'à 2022), le projet s'articule en deux phases :

- Aspect recherche scientifique : collecter des données sur la réalité du club ASLM, son fonctionnement interne et ses relations au sein du territoire.
- Aspect opérationnel : proposer des correctifs en mobilisant des moyens auprès des institutions de la ville et des partenaires.

Dans un premier temps, des entretiens exploratoires auprès du bureau de l'ASLM ont permis d'identifier les thèmes à prioriser dans notre analyse.

Ces échanges nous ont menés à plusieurs questions et hypothèses de travail :

- **Quels sont les problèmes rencontrés par le club ? Quels sont les leviers pouvant être actionnés pour remédier à la situation ?**

Ces questions incitent les chercheurs à s'intéresser plus particulièrement aux difficultés rencontrées et identifiées par le club. Les thématiques sélectionnées portent sur l'acquisition des joueurs, la fidélisation de ces derniers, ainsi que sur la conversion des adhérents en bénévoles.

Dans cette optique, des enquêtes via le questionnaire sont réalisées. À la lumière des propos recueillis des dirigeants du club, les publics ciblés sont les **joueurs majeurs licenciés** (incluant la catégorie « séniors ») et les **parents** des joueurs mineurs. Afin d'enrichir ce travail, une étude auprès des **éducateurs sportifs** est ajoutée. En effet, ces derniers représentent l'un des piliers du club, de par leur proximité avec le club, les joueurs, voire les parents le cas échéant. De par le tenant exploratoire de cette étude, les porteurs du projet ont eu la volonté d'offrir l'opportunité aux répondants d'identifier d'autres problèmes, qui pourraient ne pas être perçus par le club à ce jour. Cette approche permet d'enrichir le travail en laissant la possibilité de faire émerger de nouvelles thématiques.

- **Les difficultés rencontrées sont-elles propres au club, ou certaines thématiques sont-elles également au cœur de réflexion dans d'autres clubs ?**

Au regard des difficultés recensées par le club ASLM, les chercheurs posent le postulat que certaines difficultés sont inhérentes à la gestion interne du club, et que d'autres préoccupations peuvent être communes à d'autres clubs.

Dans cette finalité, dans un premier temps, une étude qualitative via des entretiens a été menée. Des **clubs de football implantés sur le territoire angevin** (propos anonymisés dans ce rapport) ont été approchés et interviewés afin de pouvoir étudier leur réflexion autour des thématiques identifiées par l'ASLM et d'échanger avec ces clubs sur leur manière de les appréhender, voire de les gérer. Cela permet ainsi d'offrir un nouvel éclairage à l'analyse et de proposer des pistes de réflexion à l'ASLM.

Au regard des résultats, une seconde étude quant à elle de méthodologie mixte a été menée auprès de **clubs sportifs d'horizons divers**, tant d'un point de vue géographique que sportif (sports collectifs). Cette méthodologie se compose d'une étude qualitative (entretiens) et d'une étude quantitative (questionnaire). En effet, certaines préoccupations ne semblent pas se cantonner à des clubs d'une unique pratique sportive ou d'un territoire en particulier. Pour cela, le principal objectif de cette dernière étude est d'acquérir l'expérience vécue des divers clubs sportifs français au sujet des thématiques sélectionnées, afin d'enrichir les savoir-faire, qui sont éventuellement transposables à des clubs de football sur le territoire angevin, dont fait partie l'ASLM.

À la lumière du cheminement présenté ci-dessus, le rapport proposé se compose de trois parties. Dans un premier temps, les résultats des enquêtes internes au club ASLM sont présentés selon la perception des joueurs, des parents puis des éducateurs. Dans une seconde partie, ces résultats sont associés au travail mené auprès des clubs de football angevins sous le prisme de lecture du modèle d'analyse relatif au système de perfectionnement territorial de Coignet (2017). Enfin dans une troisième et dernière partie, la thématique du bénévolat dans les clubs de sports collectifs est traitée via l'analyse des résultats des deux études réalisées portant sur ce sujet.

I - LE CLUB ET SES ADHERENTS : ETUDE QUANTITATIVE A DIMENSION SOCIO-MARKETING

Dans le cadre de l'étude quantitative par questionnaires, trois publics ont été investigués : les licenciés pratiquants, les parents des licenciés et les éducateurs. En effet, tous les trois sont ou peuvent s'investir dans l'association en devenant bénévoles.

À la lumière des échanges menés avec le président du club ASLM, il a été privilégié d'explorer les leviers d'implication dans la vie du club, les facteurs qui expliquent la variation des effectifs dans certaines catégories (ex : U17-U16 avec une baisse de 74 % des effectifs), ainsi que les comportements non désirés (sur le terrain, assiduité, implication, etc.). Pour cela, l'étude des licenciés s'est focalisée sur la relation qu'entretiennent les licenciés pratiquants majeurs au club selon le prisme de lecture de la fidélité absolue, c'est-à-dire en s'attachant aux comportements et attitudes relatifs au maintien de la relation avec leur club.

De manière générale, le travail sur la fidélité et celui portant sur le ciblage des publics s'appuient sur l'analyse de la rentabilité des clients/pratiquants. Compte tenu de la teneur associative de la structure étudiée, la typologie des pratiquants sous l'approche relative à la rentabilité n'a pas été intégrée à ce travail. Toutefois, l'analyse proposée s'appuie sur une typologie des pratiquants licenciés basée sur les attitudes et comportements mentionnés par ces derniers dans le questionnaire administré.

1 LA FIDELITE DES LICENCIES : CLUB DE PASSAGE OU ATTACHEMENT AU CLUB ?

Les licenciés interrogés âgés de 19 ans à 64 ans sont des pratiquants de longue date ayant évolué dans différents clubs ($x = 5$ clubs) avant d'arriver à l'ASLM. Au regard de leur parcours, certains profils peuvent être associés à des comportements « volages » de par la multitude des clubs testés (changement tous les 2 à 3 ans en moyenne), alors que d'autres peuvent être considérés comme ayant un comportement régi par la stabilité (changement tous les 4 à 9 ans), voire par une forme de fidélité comportementale (changement tous les 10 à 24 ans).

Ces résultats suggèrent une vision disparate de la fidélité à un club ; concernant les « volages », différentes raisons peuvent être soulevées telles que les déménagements successifs ou encore l'insatisfaction liée à leur club. Cette dernière est alimentée par les tendances croissantes où l'individu devient consommateur et où l'association est assimilée à une entreprise comme une autre. Cette tendance se traduit par un « *phénomène de zapping de la part de leurs adhérents, y compris dans les sports les plus populaires* » selon l'étude commandée par le CNOSF (Sport Value Conseil et Olbia Conseil, 2015) sur les leviers de développement des associations sportives.

Dans cette optique, l'un des principaux objectifs du club deviendrait la satisfaction des besoins du consommateur pratiquant « zappeur » en vue de fidéliser les clients rentables. Pour ce type de profil de pratiquant consommateur, la relation au club est dictée par le marché et ses contraintes ; en d'autres termes, l'individu se laisse séduire par les arguments de la concurrence. Dans cette approche, la non-prise en considération de la satisfaction dans la stratégie du club risque d'impliquer que l'association soit en proie à être assimilée à un club de passage, dès lors que le niveau d'attente du pratiquant consommateur évolue (augmentation des exigences) et que l'insatisfaction le pousse à partir. Ainsi, selon l'orientation désirée du club, il est intéressant, ou non, de prendre en considération ce public de plus en plus nombreux, mais nécessitant plus d'investissement de la part du club.

Au regard de la fidélité des licenciés interrogés envers la pratique du football (minimum 12 ans de pratique) et des différents profils identifiés à partir de leur comportement dans leur parcours associatif concernant le football, les résultats sont proposés sous le prisme de lecture de la fidélisation. Ce concept, s'il est intégré à la stratégie du club, peut être une source importante d'avantages comparatifs (Kandampully et al., 2015 ; Kaufmann et al, 2016 ; Molinillo et al, 2017), voire un avantage concurrentiel. Les actions menées permettent de consolider la relation entre le club et ses pratiquants licenciés, ainsi que d'attirer les joueurs d'autres clubs.

Dans l'imaginaire collectif, être fidèle s'associe au fait de rester dans la relation avec, par exemple, une personne ou une marque. L'une des définitions possibles de la fidélité à la marque peut être assimilée à « *un engagement à racheter régulièrement un produit ou un service préféré dans le futur, provoquant ainsi l'achat répété de la marque, en dépit des influences situationnelles et des efforts marketing pouvant inciter à un changement de comportement* » (Olivier, 1999).

Il est à noter que ce type de définition peut s'appliquer au champ associatif de par les objectifs des clubs, de faire vivre l'association en cherchant à inciter les licenciés et leur entourage à s'engager davantage dans la vie du club en les convertissant en bénévoles, de conserver ou varier son effectif de licenciés pour l'année suivante, en les encourageant à revenir s'inscrire

chez lui pour la prochaine saison, voire en leur insufflant l'idée de devenir les ambassadeurs du club, afin que le licencié satisfait et engagé puisse véhiculer les valeurs du club au travers la pratique du bouche-à-oreille positif.

Cette transposition au club met l'accent sur le fait que le comportement (engagement - action) n'est pas l'unique tenant existant pour définir la fidélité (Chaudhuri et Holbrook, 2001). En effet, il peut être appréhendé comme étant la résultante d'un ensemble d'attitudes favorables envers le club et sa communauté. Ainsi, selon certains contextes et profils d'individus, être satisfait de son club (attitude) peut-être l'une des principales causes d'une réinscription (comportement) ou le fait de se sentir attaché (attitude) à son club peut donner envie de s'y investir (comportement).

D'un point de vue stratégique, il peut être intéressant d'étudier l'un ou les deux tenants lorsque le club est en recherche d'une fidélité, selon les objectifs et les profils de fidèles ciblés. La fidélité peut être appréhendée de manière absolue (attitudes et comportements) ou relative (l'un des deux tenants). En effet, certains licenciés peuvent-être associés au profil de pratiquants fidèles au club du fait de la reconduite de leur réinscription (comportement), alors que cette fidélité n'est alimentée que par le niveau de contraintes (proximité du club, horaires adaptés, etc.) ; ces derniers risquent ainsi d'être difficiles à conserver dès lors qu'une contrainte évoluera. Concernant la fidélité à dominance attitudinale, certains individus sont dans l'incapacité de se réinscrire au club (santé, déménagement, etc.), mais sont toujours attachés au club et peuvent devenir des relais d'information puissants de par leur attachement, voire par l'amour qu'ils portent au club.

Au regard de ces liens, il semble opportun d'étudier les facteurs de chaque tenant alimentant la fidélité, afin de pouvoir ultérieurement mobiliser des leviers d'action selon les objectifs stratégiques choisis par le club. Dans le cadre de ce travail exploratoire, des informations sur les deux tenants ont été recueillies. Les leviers attitudinaux, puis comportementaux sont présentés dans un premier temps, afin de pouvoir amener par la suite, l'apport de la synergie de ces facteurs sur les objectifs de fidélisation, voire de conquête de nouveaux licenciés.

1.1 LA FIDELITE ATTITUDINALE CHEZ LES LICENCIES : SATISFAIRE, DEVELOPPER UNE RELATION DE CONFIANCE ET SE FAIRE AIMER

Parmi les facteurs alimentant la fidélité attitudinale, la satisfaction des besoins et le tenant émotionnel (affect) peuvent être des axes de réflexion. Concernant l'étude propre à l'ASLM et au regard des propos de son dirigeant lors de nos échanges, l'analyse s'est concentrée sur la satisfaction, qui est la prémisse de l'affect.

Satisfaction

La distinction entre les trois profils évoqués précédemment (volage, stable, fidèle) se retrouve dans le tenant attitudinal de la fidélité et plus particulièrement dans l'étude de la satisfaction puisque les « fidèles » sont satisfaits, voire très satisfaits, alors que les autres profils sont plus mitigés dans leur réponse. Parmi les éléments d'insatisfaction, nous retrouvons la communication (peu efficace, voire inefficace - 46 %), la convivialité (peu voire absence de convivialité - 31 %) et l'utilisation de punitions lors d'absences aux entraînements passés (7 %).

Entretien de la relation

Concernant la communication, la gestion par le club de l'information paraît difficile au regard des commentaires recueillis par les licenciés. Le calendrier des actions semble être non suivi et les actions de communication mises en place arrivent parfois à la dernière minute et avec une absence parfois de travail dans le contenu d'information. Certains répondants illustrent ce propos en évoquant la réception de convocations de match le samedi soir pour le dimanche (66 % des commentaires recensés) ou encore le retard dans l'actualisation des informations sur les supports déployés.

Au regard de ces résultats, il pourrait être intéressant de porter une réflexion sur le parcours de l'information. Cela passe dans un premier temps sur l'identification des raisons qui amènent à envoyer l'information à cette période et d'y trouver des solutions (organisation interne, relation avec les acteurs impliqués dans le relais d'information), ainsi que d'étudier les raisons de la mauvaise réception du message en portant le regard sur les moyens employés pour la diffuser, ainsi que sur son contenu.

Pour ce dernier point, il semblerait pertinent de recenser les moyens de communication privilégiés par groupe de public, voire de catégories de joueurs, et de discuter avec les membres, des informations qu'ils trouvent important de mentionner dans certaines actions de communication telles que le nombre de joueurs engagés, les conducteurs, les missions de

chacun, etc. Ces discussions sont informelles et pourraient notamment se réaliser à la fin des entraînements ou lors des rassemblements.

Richesse de la relation via la confiance

La teneur de certains propos dans ces discussions peut apporter de nouvelles contraintes au club, tel que mobiliser de nouveaux réseaux sociaux notamment pour atteindre les jeunes licenciés (génération Z) par exemple.

Si l'axe communication n'est pas l'une des priorités du club, alors il pourrait être opportun d'user du relais d'information en mobilisant les éducateurs qui sont en relation constante avec les licenciés ou en proposant par exemple à des joueurs de devenir les relayeurs d'information pour leur groupe (de manière constante ou de faire tourner les rôles dans la finalité de les faire « monter en compétences » : sens des responsabilités, etc.). Un rapide protocole pourrait être établi. Cela pourrait induire que le relayeur est en mesure de diffuser l'information dans le groupe de discussion de l'équipe ; ce groupe regrouperait les informations descendantes venant du club par le biais de ce relayeur, mais également permettrait aux joueurs d'échanger entre eux et d'ainsi construire, selon les intérêts et valeurs de chacun, une forme de communauté, voire de tribu qui donnerait aux joueurs l'impulsion de développer un sentiment d'appartenance à l'égard du club.

Appui par l'affect

L'intérêt de porter attention aux tribus et plus particulièrement à la construction d'une communauté autour du club se base sur l'importance accordée à la quête de sens chez les consommateurs et à la co-construction entre le club et les profils stables et fidèles. Ce sentiment d'appartenance à une communauté incite à développer un affect envers le club et ses membres. Ces deux profils de pratiquants semblent de par leurs réponses, aller en effet au-delà de la simple consommation d'une pratique en tant que besoin à satisfaire, en cherchant également à intégrer la communauté, c'est-à-dire la vie associative du club et les interactions entre ses membres. Ainsi, cet affect envers le club leur donne envie pour une partie d'entre eux de s'engager plus amplement dans leur club, et d'ainsi induire un comportement positif envers le club.

Ainsi, le travail sur la satisfaction et sur la construction d'une communauté semble à privilégier à différents degrés, selon les profils ciblés par le club. Chaque public détient ses propres attentes et agira dans le futur, en fonction du niveau de satisfaction atteint.

À la lumière de ce constat, les actions qui vont inciter les pratiquants à se fidéliser sont nombreuses. Parmi elles, nous proposons de nous concentrer sur la partie s'intéressant au tenant comportemental de la fidélité, et plus particulièrement sur l'implication des joueurs dans le club, le fait de revenir s'inscrire au club la saison suivante, voire d'explorer les leviers incitant les pratiquants non licenciés du club à rejoindre leurs amis au club.

1.2 LA FIDELITE COMPORTEMENTALE CHEZ LES LICENCIES : S'IMPLIQUER, REVENIR ET FAIRE VENIR

En focalisant l'analyse sur le tenant comportemental de la fidélité des licenciés pratiquants étudiés, nous pouvons constater que les profils identifiés précédemment se retrouvent également dans leur comportement.

Facteurs motivationnels et critères de choix : raisons pour venir s'inscrire

Concernant cette partie dédiée aux facteurs motivationnels qui induisent une première inscription au club ASLM, il s'agit de se concentrer, au regard de la typologie des profils proposés, sur les pratiquants « volages » et « stables ». En effet, est pris le parti de ne pas intégrer, ici, les résultats des profils fidèles, compte tenu de la période de leur première inscription au club (en moyenne, il y a plus de 15 ans) et des évolutions dans les modes de consommation des activités physiques et sportives connues depuis, tel que le mentionnent notamment Chaix et Chavinier-Réla (2015) avec « *l'émergence d'une demande de pratique sportive non compétitive, avec ou sans engagement au sein des réseaux associatifs* ».

La motivation peut se définir comme étant « *la force qui pousse la personne à agir* » (Darpy & Guillard, 2020). L'approche motivationnelle suivie ici postule que « la motivation de l'individu est influencée par l'absence de perte (orientation prévention) ou l'intérêt pour le gain (orientation promotion) » (Darpy & Guillard, 2020). Ce principe corrobore les résultats, puisque les deux principales orientations y sont mises en avant : 60 % des pratiquants interrogés indiquent le *gain* de « retrouver ses amis » et 50 % l'*absence de perte* (transports, etc.) en choisissant le « club le plus proche de chez soi ».

Pour aller plus loin dans l'étude de ces deux uniques facteurs motivationnels recensés, il est à noter que 80 % des profils volages sont venus s'inscrire au club pour « retrouver leurs amis ». Ainsi, les actions engendrant un bouche-à-oreille positif semblent pertinentes pour attirer ce type de public. A contrario, cela implique qu'il y a plus de chance pour le club de voir

un groupe de pratiquants partir, dès lors qu'un membre de leur tribu souhaite s'ouvrir à d'autres clubs et ainsi inciter ses compères à le suivre. Concernant le facteur « proximité du club », 50 % de l'échantillon l'indiquent comme l'un des principaux éléments les ayant poussés à s'inscrire au club ASLM. Ce critère de choix semble être moins prédominant chez l'ASLM que dans d'autres contextes sportifs. Selon une étude Ipsos (2017), 77 % des pratiquants de fitness prennent en considération la proximité du club de sport dans leur processus de décision.

Toutefois, il est à noter que les pratiquants dits stables représentent le profil se basant le plus sur ce critère de choix ; en effet, 80 % d'entre eux le mentionnent. Ce résultat semble indiquer que ce type de profil est davantage sujet à quitter le club du fait d'un déménagement qu'en raison d'une incitation extérieure de type commercial. Dans le cas où ce profil devient une cible à intégrer dans ses réflexions stratégiques, alors les actions de communication délimitées spatialement pourraient être intéressantes pour acquérir de nouveaux adhérents, en faisant connaître le club dans son quartier ainsi que l'offre proposée. Ces actions peuvent s'appuyer sur des supports médias du type print (affichage, encart dans les commerces), digital (référencement) ou encore via l'événementiel. Ce dernier tenant implique plus d'investissement de la part du club, mais permet d'avoir *« l'occasion de fidéliser les pratiquants d'un club sportif avec un événement de référence, qui est à la fois récurrent et créateur de visibilité pour les diverses activités du club, d'identification et de fierté pour ses adhérents »*, ainsi que de donner *« l'opportunité pour le club de communiquer auprès de personnes auxquelles il n'a pas habituellement accès »* et par la même occasion de *« contribuer à l'animation de son territoire »* (selon les résultats de l'étude de 2015 menée par les cabinets Sport Value Conseil et Olbia Conseil pour le compte du Centre de Ressources DLA Sport, portée par le CNOSF). En effet, l'événement sportif peut devenir un tremplin pour l'association, mais également pour le territoire et son offre touristique (Le Clinche, Vial & Genetet, 2012).

Après avoir analysé les facteurs motivationnels incitant à l'inscription au club (acquisition du licencié - travail de conquête), il semble opportun d'étudier les intentions de réinscription qui donneront un nouvel éclairage sur les composants alimentant le tenant comportemental de la fidélité.

Intention de réinscription via l'étude des coûts

L'intention de réinscription résulte en partie d'un processus d'évaluation de la valeur perçue du club et de son offre. Pour cela, il est nécessaire que les *bénéfices* (utilitaires, émotionnels, etc.) que retire le pratiquant licencié soient plus importants que les *coûts* (financiers, temporels, physiques, psychologiques) qui vont être inhérents à l'action de se réinscrire et ce qu'elle implique dans le futur (aller au club, pratiquer aux horaires dédiés avec

d'autres joueurs, etc.). Pour illustrer cette notion de valeur, les bénéfices marketing que retire le licencié durant son expérience au club et dans la pratique du football peuvent être regroupés autour de six valeurs de consommation (Aurier, Evrard et N'Goala, 2003) : l'utilité, la connaissance, la stimulation expérientielle, le lien social, l'expression de soi, voire la valeur spirituelle. Ces valeurs, ajoutées à l'évaluation de son année en cours, vont contribuer à la prise de décision du pratiquant concernant le renouvellement ou non de son inscription. En effet, cette valence positive est entachée par l'ensemble des contraintes appelées coûts que va devoir accepter le pratiquant. Peuvent être pris pour exemples : la distance du club, des horaires parfois inadaptés, la fragilité physique du joueur (problèmes de santé), l'unique accès à des terrains en gazon naturel peu utilisables l'hiver, la pédagogie de certains éducateurs, etc. Les critères relatifs à ces valences positives et négatives ainsi que l'importance qui leur est accordée sont propres à chaque pratiquant. Ce travail n'avait pas pour principal objectif d'étudier la valeur perçue du club ; en effet, les analyses portent davantage sur la compréhension des motifs de départ (non-réinscription future) ainsi que des *coûts* dans le but de proposer des pistes de réflexion pour fidéliser les pratiquants licenciés.

A été abordé précédemment le fait que les licenciés au profil « volage » changent régulièrement de clubs : cela se retrouve dans leur intention déclarée de réinscription. Les profils volages sont les seuls à envisager un départ du club proche (« je ne compte pas rester longtemps »), alors que les profils stables et fidèles souhaitent rester. Les profils « stables » sont les seuls à revendiquer leur réinscription future au club (60 % d'entre eux) ; les autres profils émettent l'importance que les contraintes vont avoir dans leur prise de décision future.

Les motifs de départ sont corrélés dans un premier temps à des contraintes extérieures au club, liées, soit à la santé (50 % - surtout chez les fidèles), soit à la situation géographique du type déménagement (33 % - surtout chez les stables et volages). Le fait que le public « fidèle » déclare avec importance la contrainte « santé » peut s'expliquer par le fait que ce profil se compose de pratiquants plus âgés que les autres groupes ($x=59$ ans contre 31 ans pour les stables et 33 ans pour les volages). Ainsi, la contrainte inhérente aux déménagements est également cohérente avec les deux autres groupes composés de jeunes adultes (déménagement pour la scolarité) et actifs (déménagement professionnel).

Parmi les possibles motifs de départ relatifs à des contraintes internes au club, le seul élément exprimé spontanément est l'ambiance future du club (11 % chez les fidèles). Celui-ci corrobore le discours du président de l'ASLM qui lors d'un échange avait fait remonter le thème « ambiance ». L'évolution de la composition des licenciés et l'émergence de comportements d'incivilités semblent être de possibles facteurs explicatifs de l'ambiance actuelle du club. Ainsi, il pourrait être logique que les fidèles qui sont présents dans le club depuis de

nombreuses années ressentent ce changement comme néfaste et qu'ils craignent que le club ne soit plus celui qu'ils ont connu à l'époque et celui dont ils se sentaient attachés.

Au regard des résultats portant sur les motifs de départ inhérents au club, il est à présent intéressant de s'intéresser aux leviers initiant une intention d'engagement dans la vie du club, afin de donner l'envie de rester et d'améliorer les relations entre les membres de la communauté du club.

Intention d'engagement dans la vie du club

L'ensemble des pratiquants catégorisés fidèles interrogés et 80 % des profils stables ont déjà occupé une fonction dans le club ASLM. En nous concentrant sur les profils volages, il est à noter qu'aucun d'eux n'a déjà occupé une fonction dans le club ASLM et qu'ils n'envisagent pas offrir de leur temps dans la gestion du club pour 80 % d'entre eux. Pour les 20 % restants, ils seraient ouverts à devenir bénévoles à condition que l'environnement s'améliore (il ne leur convient pas en état) ou que l'action de bénévolat soit un acte de transaction comme un autre, et par conséquent où les actions méritent une récompense (approche donnant-donnant avec une éventuelle réduction sur la cotisation).

Dans le cadre de l'environnement, il est souligné que l'ambiance perçue entre les bénévoles semble freiner les ardeurs de ceux émettant le souhait d'aider. De plus, le manque de communication personnalisée sur les besoins en bénévoles semble également impacter l'intention d'action des potentiels bénévoles. Ainsi, il serait intéressant pour le club, au-delà de lister les tâches vacantes et nécessitant des bénévoles, de proposer des actions ponctuelles auprès de leurs adhérents (Fondation football, 2014), et de prévoir des moments conviviaux pour les remercier, afin de faire reculer les visions négatives qu'ont certains pratiquants sur l'ambiance existant entre les bénévoles d'une part, ainsi que sur la lourdeur des missions données d'autre part. Cette proposition est en accord avec les résultats de l'étude commandée par le CNOSF (Sport Value Conseil et Olbia Conseil, 2015) qui fait le constat que *« les Français sont aujourd'hui davantage prêts à s'investir sur des missions courtes et des événements ponctuels que sur le fonctionnement général et administratif d'une association »*. Au regard de cette tendance comportementale et du niveau actuel d'implication des joueurs, il semble opportun de séduire et d'accompagner le pratiquant dans sa mission ponctuelle. L'attrait d'une mission simple, courte et ponctuelle pourrait attirer les 50 % justifiant leur manque d'implication par « manque de temps ». Par ailleurs, la manière de communiquer et d'organiser les missions pourrait donner le goût de s'impliquer dans la communauté aux autres 50 % de pratiquants qui indiquent le motif « manque d'envie ».

Après avoir présenté les résultats sous l'angle attitudinal puis comportemental, l'analyse suivante suggère d'étudier la synergie des deux natures d'actions dans la finalité de fidéliser, mais également de mobiliser les pratiquants du club, afin de maintenir l'effectif du club, voire d'attirer de nouveaux adhérents.

1.3 LA SYNERGIE DES ACTIONS SUR LES TENANTS ATTITUDINAUX ET COMPORTEMENTAUX DANS LE CADRE DE LA SEDUCTION DE NOUVEAUX JOUEURS

Attitudes, comportements et fidélité

Qu'elle soit une entreprise ou une association, la structure peut prendre en considération le tenant comportemental, mais également la composante attitudinale de la fidélité (Chaudhuri et Holbrook, 2001) si elle souhaite rechercher une fidélité absolue auprès de ses adhérents. Selon le modèle traditionnel de hiérarchie des effets (Lavidge et Steiner, 1961), le tenant comportemental (intention, voire action de revenir) est la résultante du processus de jugement relatif à l'affect (satisfaction, attachement, etc.). En d'autres termes, la fidélité absolue associe le comportement à un tenant attitudinal, où le club doit rechercher à développer une relation mêlant satisfaction et confiance avec ses licenciés, afin de créer un affect, voire une intention d'action envers le club.

Cet affect permet d'activer d'autres leviers pour le club, tel que le bouche-à-oreille positif. L'efficacité de cette communication a été soulignée dans de nombreux secteurs, et semble s'exercer tant sur l'attitude (Eliashberg et al., 2000) que sur le comportement d'achat (Chevalier et Maylin, 2006 ; Belvaux et Marteaux, 2007 ; Larceneux, 2007). La puissance de son rayonnement peut s'expliquer par la crédibilité (liée à l'expertise et la confiance inspirée) de la source ainsi que par l'attractivité (Gatignon et Robertson, 1986) du message.

À la lumière de ce propos, le choix de l'émetteur du message semble stratégique ; l'individu qui recommande voire qui prône les louanges du club aurait tout intérêt d'être sélectionné en fonction du public destinataire du message et du contenu de ce dernier.

Recrutement de nouveaux joueurs, voire de nouveaux bénévoles

L'un des possibles objectifs pour un club est de créer des licenciés fidèles dans leurs attitudes et leurs comportements afin de pouvoir les utiliser, le cas échéant, comme levier de communication via le bouche-à-oreille positif. En effet, à la lumière des résultats, la principale manière dont le club s'est fait connaître est le bouche-à-oreille (85 %). Il semblerait donc opportun d'enrichir la stratégie de conquête par des réflexions autour de la fidélisation. En

effet, l'emploi de joueurs « emblématiques » permettrait selon leur profil d'attirer de nouveaux pratiquants, voire de convertir des pratiquants licenciés en bénévoles.

Les notions de relais d'information et de bouche-à-oreille positif semblent être des éléments stratégiques pertinents à intégrer dans les réflexions du club. Néanmoins, il semble opportun de rappeler que dans ce contexte-là, il est primordial de travailler sur quelques notions, telles que le leader d'opinion, le prescripteur, la communauté et la culture du club ainsi que les caractéristiques des tribus cibles.

De plus, parmi les individus de la catégorie « volage », il est à noter qu'une majorité d'entre eux viennent à ce club pour retrouver leurs amis. Ainsi, le sentiment d'appartenance semble être lié au départ à leur tribu d'amis et non à la communauté relative au club. Il serait intéressant d'identifier ces tribus, groupes d'amis proches et d'essayer de séduire leur « leader », afin qu'il entraîne la tribu à entrer dans la communauté du club (inclusion sociale). Les membres de la tribu pourraient ainsi adhérer aux valeurs et rituels de la communauté du club, en passant d'un profil passif à actif en devenant bénévole de manière ponctuelle, voire pérenne.

Ce recrutement de nouveaux joueurs pourrait se faire lors des pratiques annexes. Parmi les volages, 80 % pratiquent le futsal et/ou le five (F5), contre 40 % chez les profils stables. L'Urban Soccer d'Angers est la société mentionnée par tous les répondants indiquant qu'ils s'adonnent à l'une des pratiques mentionnées précédemment. Durant cette séance, ils retrouvent leurs « amis » (fréquence plus importante chez les volages) et pourraient ainsi les inciter à venir s'inscrire au club.

À l'inverse, au regard des activités extra-club du profil volage, il semblerait intéressant pour l'ASLM de proposer un ou des événements conviviaux où la communauté pourrait se retrouver à l'Urban Soccer Angers ou une autre société. Il est néanmoins important de prendre garde à ce que l'événement ne soit pas uniquement un enchaînement de matchs, mais bien que la plus-value soit relative à ce qu'apporte le club à cette journée et à ses licenciés (afin d'éviter, notamment, la perte de joueurs pour ce type de structures). Les structures privées peuvent ainsi être appréhendées comme des structures concurrentes, complémentaires ou partenaires selon l'optique stratégique du club.

Ainsi, les pratiquants adhérant aux valeurs et rituels du club peuvent être de bons leviers de communication, tant pour inciter leurs « amis » à s'engager davantage dans la communauté (inclusion sociale et sentiment d'appartenance), voire à attirer de nouveaux licenciés qui portent déjà un attrait pour la pratique du football. Après avoir étudié le comportement de consommation des licenciés pratiquants sous le prisme de lecture de la fidélité, nous proposons par la suite de nous orienter vers l'étude sur les parents, qui sont également de bons leviers pour attirer, engager, voire fidéliser leurs enfants licenciés.

2 LES PARENTS : TREMPLIN VERS L'ENGAGEMENT ET LA FIDELISATION DE LEURS ENFANTS PRATIQUANTS ?

À la différence des pratiquants licenciés, les parents font partie de la catégorie des acheteurs décideurs, alors que leurs enfants représentent les consommateurs finaux. Leur étude va permettre un éclairage sur leur processus de décision (inscription du club) et leur processus d'évaluation (valeur perçue du club étudié à des fins de réinscription).

2.1 LA RELATION AVEC LE CLUB : DE SA NOTORIÉTÉ À SES REPRÉSENTATIONS

Les motifs de venue

Les raisons pour lesquelles les parents choisissent de mettre leur(s) enfant(s) dans ce type de structure se lient à des apports extrinsèques liés à l'enfant (90 % des parents), mais également à des apports intrinsèques relatifs à ce que l'activité de l'enfant peut apporter au parent concerné. Avant tout, les parents recherchent une activité qui permet de rendre heureux son (ses) enfant(s) (propos recensés chez 70 % des parents interrogés), 40 % évoquent l'importance accordée à sa construction identitaire (développement du sens des responsabilités, autonomie, liens sociaux, etc.) et à l'encadrement de la pratique pour 30 % d'entre eux. Notons que 10 % des parents souhaitent tirer avantage de cette situation afin de rencontrer d'autres personnes (parents et autres). Ces personnes sont ainsi susceptibles de rester plus longtemps dans l'enceinte du club, de créer des relations avec les membres de la communauté et d'ainsi être prédisposées à aider l'association dans des actions ponctuelles de bénévolat.

Concernant la sélection du club ASLM par les parents interrogés, les deux principaux motifs d'inscription se basent sur la proximité à 90 % (dont 89 % pour la proximité au domicile et 11 % pour la proximité liée au trajet domicile-travail), et sur le bouche-à-oreille positif (20 %). Cela corrobore partiellement les résultats chez les joueurs majeurs. En effet, ces derniers évoquent également l'importance de la proximité, mais privilégient le fait de « retrouver les amis » au lieu du « bouche-à-oreille ». Cette différence peut s'expliquer par le type de décideur lors de l'inscription : d'un côté un décideur prenant des décisions pour autrui ; de l'autre, un décideur choisissant pour lui-même.

Notons que les parents connaissent les autres clubs, les tarifs et les offres de chacun. Au regard de cela, il semblerait que les avantages concurrentiels de chaque club ne soient pas assez appréciés par ce public, qui privilégiera la proximité. En effet, les résultats suggèrent que le club ASLM n'est pas le plus attractif d'un point de vue financier ou au vu des horaires

d'entraînement proposés, mais que la proximité semble être l'avantage concurrentiel dominant.

Ainsi, le rayonnement du club dans son territoire semble important et à bien travailler. Les choix de supports de communication proposés par le club pour attirer les jeunes pratiquants paraissent opportuns. Dans le cadre d'une recherche de conquête de nouveaux adhérents, des actions de publicité ciblée (périmètre local) semblent être à privilégier.

La clarification des informations relatives au club et de son offre sur son site Internet et ses réseaux sociaux pourra être bénéfique pour les parents qui sont dans le processus de décision et plus particulièrement dans la phase de recherche d'information. En effet, la localisation et les recommandations doivent être valorisées et faciles d'accès afin d'attirer plus facilement les éventuels parents dans leur recherche. Cela passe par l'arborescence et le contenu des messages du site Internet, des réseaux sociaux mobilisés, ainsi que dans le référencement (nom de domaine, balises, etc.). L'ASLM, de par son nom, détient un bon référencement naturel concernant sa localisation (**Angers Sports Lac de Maine**), mais il est possible d'ajouter d'autres quartiers (désirés) sous forme de balises afin d'inciter les parents de ces mêmes quartiers à visiter le site du club.

Après avoir étudié les motifs de venue qui amènent les parents à inscrire leur(s) enfant(s) au club, nous analyserons par la suite, les leviers qui inciteront les parents à laisser leurs enfants dans le même club la saison prochaine. Comme lors du travail sur les pratiquants, la satisfaction puis l'engagement sont analysés.

Satisfaction

L'étude de la satisfaction permet dans une certaine mesure de donner des indications sur les actions qui conviennent, et celles dont il serait opportun de faire évoluer. Nous intégrons dans l'analyse suivante des points d'identification à la satisfaction similaires à ceux étudiés pour les pratiquants. Toutefois, d'autres ont été ajoutés, au regard du profil étudié dans cette partie ; les parents détiennent en effet un rôle d'accompagnateur, de soutien, voire de contrôleur, en plus de celui de décideur.

L'**ambiance** est perçue positivement par une large majorité des parents (90 %). L'accueil quant à lui est évalué satisfaisant par les répondants ; des nuances sont à faire selon les pôles concernés. En effet, l'accueil et l'amabilité du personnel du club ont tendance à être très satisfaisants, alors que l'accueil dans le club house semble être simplement satisfaisant. Ce dernier résultat peut s'expliquer par les axes d'amélioration décrits par les parents interrogés : la température du lieu (50 %), la décoration (20 %), les informations affichées (10 %) et l'offre-bar (10 %). Il pourrait être intéressant de rafraîchir la décoration et réagencer

les univers de la pièce, tout en co-construisant avec les adhérents, c'est-à-dire en proposant aux joueurs, parents et éducateurs des sondages, des propositions, voire des événements où certains adhérents pourraient venir aider à peindre un mur ou encore réorganiser l'espace ou les informations affichées.

Concernant le **pack vestimentaire**, seulement 20 % des parents ne sont pas satisfaits. Néanmoins, 60 % aimeraient quelques modifications du contenu : l'ajout de chaussettes (60 % des commentaires proposés), des gants (20 %), des produits neufs (20 %), voire une date de livraison plus précise et/ou rapide (20 %).

À propos des **entraînements**, les parents sont satisfaits de l'encadrement des éducateurs à 75 %, du contenu des entraînements (75 %), ainsi que de la qualité des terrains proposés (75 %) et des aménagements du parking (75 %). Ce dernier résultat se lie aux contraintes de vandalisme sur le parking, mentionnées par les répondants. Notons également qu'un parent sur trois ne connaît pas les espaces où il peut soit regarder le match, ou soit patienter durant la fin de l'entraînement.

Ces deux derniers facteurs (vandalisme sur le parking et pas de lieu de repli) semblent décourager certains parents, qui ne souhaitent pas s'éloigner de leur véhicule ou qui n'osent pas aller dans le club house ou sur le terrain. Le fait de communiquer sur la sécurité mise en place sur le parking, ainsi que sur l'aménagement du club house, permettra d'inciter les parents à davantage venir attendre leur(s) enfant(s) dans un environnement convivial et offrira au club l'opportunité de pouvoir échanger avec eux, afin d'entretenir, voire de créer la relation club-parent.

Il est à signifier que ces propos correspondent à l'avis de 80 % des parents interrogés. En effet, les 20 % restants ne se sentent pas impliqués dans les entraînements et n'ont pas souhaité émettre d'avis sur la satisfaction des différents points évoqués précédemment. Notons que 40 % des parents préviennent qu'ils ne peuvent répondre à certaines questions du fait de leur absence aux entraînements de leur(s) enfant(s). Ainsi, les parents n'assistant pas aux séances, mais émettant un avis sur la pédagogie de l'éducateur et sur le contenu des entraînements semblent ainsi baser leur opinion sur le feed-back de leur entourage (enfant(s), éducateur, le club, voire les autres parents). Ce relais d'information a pour limite de transformer la réalité au regard de la teneur des propos du conteur. Cela peut entraîner un bouche-à-oreille positif, mais également négatif. Concernant cette situation, 50 % des parents concernés ont développé un avis satisfaisant, voire très satisfaisant, concernant les entraînements, et 50 % en sont mécontents.

Dans un dernier point, la satisfaction à l'égard de la **communication** a été étudiée. 60 % des parents sont insatisfaits de la communication mise en place, dont 20 % sont très insatisfaits. Parmi les moyens utilisés, le téléphone est le plus prédominant (100 %). Certains parents

évoquent également l'emploi du mail (10 %) et des réseaux sociaux (10 %), en plus ou en remplacement du téléphone. Il est à noter que le poste « communication » est l'un des principaux points d'amélioration évoqués spontanément par les répondants. Il représente 30 % des commentaires recensés.

Au regard des résultats menés auprès des pratiquants, nous pouvons avancer qu'un travail sur la communication semble intéressant à réaliser. Les canaux (moyens) choisis ne semblent pas être le principal problème rencontré, mais davantage les périodes et le type d'informations. Cela rejoint l'analyse réalisée sur la communication à destination des pratiquants.

Ce travail s'est concentré sur la communication menée entre le club et les parents. Toutefois, les difficultés rencontrées pourraient également avoir un impact sur les actions mises en place concernant l'identité du club et l'image perçue tant auprès de ses adhérents, qu'auprès du grand public. Dans la continuité de cette logique et dans la finalité de répondre à une réflexion portée par le président du club, l'analyse suivante porte sur les représentations des parents à l'égard du tenant associatif du club.

Représentations du club associatif

Dans le cadre de ce thème, il a été étudié la nature du club et la composition de ses membres. 75 % des répondants associent le club à une association, contre 25 % à une salle de sport. Parmi ceux ayant répondu correctement à la question précédente, 50 % considèrent que l'association est gérée par des bénévoles, 33 % par des personnes de la ville d'Angers et 17 % par des salariés. Ainsi, il semblerait que le territoire soit relié à l'association de par les échanges entre les acteurs ou éventuellement sa présence lors des événements.

Au regard de ses résultats, il semble intéressant d'analyser l'engagement des parents dans la pratique sportive de leur(s) enfant(s), voire dans la vie associative du club de leur(s) enfant(s).

2.2 L'ENGAGEMENT DES PARENTS : ENTRE INTENTIONS ET ACTIONS

L'étude porte sur trois principaux axes d'engagement : donner les moyens à leur(s) enfant(s) de venir au club, leur présence durant les entraînements ainsi que leur implication dans la vie du club en tant que bénévoles.

Accompagnement de son enfant

Parmi les parents interrogés qui accompagnent leur(s) enfant(s), 90 % le font en voiture et 10 % à pied à partir du domicile familial. Les enfants concernés font partie des catégories U7, U9, et U11. Leur jeune âge peut expliquer l'accompagnement d'un parent lors de son entraînement, selon notamment la distance à parcourir. 20 % de ces mêmes parents semblent uniquement déposer leur(s) enfant(s) sur le parking, puisqu'ils évoquent qu'ils n'ont aucun contact avec le club ou encore l'éducateur. Ainsi, les 80 % restants pourraient être susceptibles d'être enclins à être présents lors des entraînements, voire favorables pour des missions ponctuelles de bénévolat.

Intention d'action

À la lumière des résultats, 40 % des parents interrogés sont disposés à vouloir contribuer à la vie associative du club spontanément ; plus globalement 60 % déplorent le manque de sollicitation du club sur des actions ponctuelles bien définies. Ainsi, les profils susceptibles d'aider ont pour principal frein la peur de ne pas être compétents pour 57 %, peur d'être sollicité plus que ce qui est défini dans la mission pour 43 %, peur du temps à allouer aux actions à réaliser pour 43 % d'entre eux).

Les parents les plus indécis apprécieraient d'être mis en binôme pour les actions (100 %) et d'être formés sur les actions (100 %), comme cela a pu être recommandé dans l'étude de Fond'action du football (2014). Ces actions ponctuelles semblent être un bon tremplin pour se faire apprécier par le club (43 %). Cette appréciation est la principale « récompense » recherchée.

Parmi les autres contreparties possibles, seulement 29 % souhaitent une prise en charge des trajets et 14 % des avantages en nature. Au regard des résultats, les parents ne recherchent pas de geste commercial sur la cotisation ou encore que le club investisse en eux dans le cadre d'une formation pour devenir éducateurs.

Parents, des ressources de compétences

Parmi les profils, certains parents pourraient venir en appui à des postes en lien avec :

- le public (43 %), car ils apprécient le contact social
- la communication digitale (14 %), car ils affectionnent l'utilisation régulière des réseaux sociaux
- la rédaction de contenu type communiqué de presse ou dossiers de subvention ou de partenariat (29 %), car ils aiment écrire.

Ainsi, les parents peuvent être des ressources non négligeables qui requièrent de l'investissement de la part du club (temps alloué à la réflexion et aux actions pour les séduire, les former aux actions, etc.). Ces parents recherchent ainsi avant tout une forme d'approbation voire d'acceptation de la part du club afin d'intégrer sa communauté. Il semblerait que leur engagement soit envisageable dans la vie du club et plus particulièrement lors d'éventuels événements. Lors de ces derniers, les incitations sont encouragées à proposer une action ponctuelle, limitée dans le temps et une organisation qui peut induire un temps d'échange préalable et un temps de formation concernant les postes et missions liées. En effet, l'événement est un levier pour « *élargir le potentiel de bénévoles du club [...], voire] d'intégrer "en douceur" des bénévoles dans la sphère du club. Certains pourront ensuite s'engager plus durablement et évoluer vers d'autres responsabilités associatives s'ils y prennent goût* » selon l'étude commanditée par le CNOSF (Sport Value Conseil et Olbia Conseil, 2015).

Au regard du travail mené sur les parents, force est de constater que les parents recherchent le bonheur et l'épanouissement de leur(s) enfant(s) via la pratique sportive choisie. Le fait que bon nombre d'entre eux souhaitent que le club, via sa communauté régie par des règles, des valeurs et des rituels, amènent leur(s) enfant(s) à monter en « compétences », le club peut tirer avantage de cette volonté en séduisant les parents à devenir acteur, et plus particulièrement membres (ponctuels voire plus). En effet, leur passage dans la communauté via des actions bénévoles pourrait soutenir les valeurs instruites aux enfants pratiquants. Ainsi, leur implication sur des actions ponctuelles pourrait dans une certaine mesure soulager l'association, renforcer l'importance accordée aux activités de son enfant, voire leur apporter une forme de reconnaissance. Cette réflexion aurait la possibilité d'être sollicitée pour ce type de public dont les enfants sont jeunes. Concernant les parents dont les enfants sont plus âgés, une étude complémentaire serait nécessaire, car la relation parent-enfant est différente au moment de la phase de l'adolescence (Claes et Lacourse, 2001).

Après avoir analysé les opinions et comportements des parents, est proposé par la suite d'orienter l'analyse vers la dernière étude quantitative portant sur les éducateurs sportifs au sein de l'ASLM, clé de voûte entre les pratiquants, les parents et le club.

3 LES EDUCATEURS SPORTIFS : UN BENEVOLE PARTICULIER ?

Cette étude se décline en deux temps. Tout d'abord, il sera fait mention des facteurs expliquant le fait de devenir éducateur sportif, ainsi que les contraintes et les avantages de ce poste au sein du club ASLM. Dans une seconde partie, la relation entre les éducateurs et les membres de la communauté du club sera analysée, en mettant la focale sur l'étude des relations avec le bureau, les parents et les joueurs.

3.1 LE METIER D'EDUCATEUR

Les principales raisons qui ont amené les personnes à devenir des éducateurs sportifs dans le football sont avant tout la passion pour le football (100 %), puis l'envie de transmettre les valeurs sportives (80 %), les aspects relationnels de ce métier (70 %), l'acquisition d'une expérience associative (70 %) et en dernière position : le besoin financier.

Aspects financiers

Cette cinquième place s'explique en partie par le fait que l'ensemble des éducateurs interrogés exercent une autre profession rémunérée (hormis 1 étudiant interrogé) et que 57 % d'entre eux ne considèrent pas l'aspect financier comme une motivation initiale pour travailler au sein du club.

Cela corrobore également les propos de 83 % des éducateurs sportifs qui indiquent que le montant du défraiement ou du salaire ne paraît pas à leurs yeux une composante importante. Notons que le défraiement peut prendre la forme « *soit [d'] un remboursement sur frais, soit [du] versement d'une somme forfaitaire, qui est censée couvrir les frais* » (Sénat, 2021).

Vis-à-vis de ces frais, 71 % des éducateurs précisent qu'ils reçoivent une indemnité notamment pour les frais de déplacement et détiennent des avantages en nature pour 86 % d'entre eux. Parmi ces avantages, l'équipement offert arrive en première position (86 %), suivi de la licence (28 %) et de l'abonnement transport (14 %).

Formation

Concernant la formation à destination des éducateurs sportifs, 71 % possèdent un diplôme. Parmi les non-diplômés, 67 % se sentent encouragés par le club pour suivre une formation permettant l'obtention d'un diplôme et/ou un brevet. De manière générale, il

semblerait que le bénéfice retiré du suivi d'une formation propre aux éducateurs ne soit que peu apprécié (43 % sont satisfaits). Cette insatisfaction pourrait dans une certaine mesure s'expliquer par le fait que l'écart entre les attentes, l'intitulé de la formation et son contenu soit important.

Pour autant, 86 % des éducateurs sont en demande de formation et 60 % évoquent l'intérêt qu'ils puissent ultérieurement former à leur tour les membres de la communauté du club. Au regard de ces propos, le développement de rassemblements entre les éducateurs sportifs pourrait être intéressant afin d'échanger sur les bonnes pratiques et les résolutions des éventuels problèmes.

À l'heure actuelle, l'ensemble des éducateurs interrogés mentionne le fait d'être aidés par d'autres personnes pour mener à bien la mission, voire 57 % semblent rencontrer des difficultés dans le cadre de la mission, dont 29 % concernant des situations problématiques avec les parents. À la lumière de ce dernier point, il semble opportun de s'intéresser à la relation entre l'éducateur et les parents par le prisme de lecture de la communication ainsi qu'à la relation entre l'éducateur et le club employeur. Le travail sur les rassemblements sera notamment approfondi à cette occasion.

3.2 RELATION AVEC LES ACTEURS

Relation avec le club et ses représentations

Au regard des propos des éducateurs, le club est associé, soit à un club associatif (71 %), soit à un club pouvant être assimilé à un centre de loisirs (29 %). Le bureau est essentiellement tenu par des bénévoles ; toutefois, 14 % des éducateurs interrogés appuient sur le fait que des retraités dirigent ou du moins font partie de la direction. Au regard de l'absence de commentaires explicatifs, il nous est impossible d'étudier la polarité (négative ou positive) de leur propos concernant le management intergénérationnel du club.

Concernant la gestion du club, les éducateurs sportifs sont 71 % à mettre l'accent sur l'importance à accorder à la présence de personnes salariées dans le fonctionnement du club, plus particulièrement dans la gestion du club (67 %), voire dans la gestion du matériel et des équipements (33 %).

À la lumière des résultats, force est de constater que l'ensemble des éducateurs reconnaît les efforts du club concernant la qualité et la quantité du matériel disponible pour la réalisation

de leur mission, ainsi que pour 83 % d'entre eux l'écoute du club et la réponse positive relative au (x) besoin(s) formulé(s). Toutefois, ils expriment pour 58 % d'entre eux un besoin en matériel qui n'a pas pu à ce jour être satisfait. Cela peut s'expliquer par le montant global de la trésorerie ou encore la ventilation financière entre les postes de dépenses.

Parmi les actions mises en place par le club, des rassemblements entre les éducateurs sont proposés selon 50 % des éducateurs interrogés. Ces derniers évoquent des fréquences de rassemblement variant d'une fois par mois à une fois par trimestre. Ainsi, il pourrait être intéressant de proposer des temps d'échanges avec l'ensemble des éducateurs sur des périodes clés de la saison du club et des points plus ponctuels selon les profils d'éducateurs.

Le rassemblement général des éducateurs leur permet d'échanger entre eux ainsi qu'avec le bureau et de pouvoir puiser dans les forces internes afin de faire évoluer l'offre sportive (idées de séance, ingénierie pédagogique, concevoir et gérer un événement, etc.). Ces regroupements seraient ainsi structurés par le club et auraient pour objectifs de fédérer les éducateurs et de renforcer le sentiment d'appartenance au sein de la communauté, ainsi que co-construire les procédures à suivre à l'égard de la relation avec les licenciés et leur(s) éventuel(s) parent(s).

Ces rassemblements internes pourraient selon les objectifs s'ouvrir à des regroupements avec des extérieurs (venant d'autres clubs angevins). En effet, certaines réflexions qui impacteraient les clubs et plus particulièrement les éducateurs, leurs créneaux ou leurs missions générales peuvent être abordées à ces occasions.

Après avoir abordé la relation entre l'éducateur et son employeur, la partie suivante porte sur la relation avec les parents.

Relation avec les parents

En lien avec ce travail sur la relation avec les adhérents, il est à noter que les éducateurs utilisent plusieurs moyens de communication, mais ne semblent pas toujours suivre les mêmes procédures pour transmettre une information selon le public visé :

- 85 % d'éducateurs utilisent le téléphone pour informer les parents
- 57 % passent par le club pour transmettre les messages à ce public,
- 28 % mobilisent les joueurs pour faire remonter l'information à leur(s) parent(s).

L'idée de passer par les joueurs et le club peut s'expliquer par le fait que 29 % des éducateurs n'ont pas l'ensemble des coordonnées des parents (il est possible que les parents n'aient pas

fourni de numéro de téléphone dans la fiche d'inscription) ou qu'ils privilégient une stratégie basée sur la multiplication des sources d'information, afin de s'assurer que le message arrive à son destinataire. Ainsi, les éducateurs du club semblent parfois combiner plusieurs méthodes pour diffuser les informations aux parents des licenciés mineurs. Ce constat semble également s'expliquer en partie par le fait que les parents sont rarement présents aux entraînements et qu'il semble ainsi complexe de communiquer avec eux en face à face.

Pour conclure sur l'étude des éducateurs, notons que 29 % d'entre eux présents au sein du club ASLM sont d'anciens joueurs du club. Ainsi, presque $\frac{1}{3}$ des éducateurs sont des fidèles de la communauté ASLM et permettent aux joueurs de voir les évolutions envisageables au sein du club. De par le recrutement extérieur, le club via sa marque employeur, renforce sa visibilité sur le territoire et permet de s'ouvrir à d'autres approches pédagogiques, communicationnelles, voire managériales.

Ces trois études ont souligné le travail mené actuellement par le club et les différents acteurs interrogés, et suggèrent des pistes de réflexion autour de leur stratégie de développement. Cela pourrait passer notamment par une meilleure compréhension de leur public et par une réflexion autour des actions à cibler, dont les impacts pourraient être plus satisfaisants pour le club ASLM, au regard des orientations stratégiques que le club aimerait suivre. Ce travail avait pour objectif de mettre en lumière les forces et les faiblesses du club sous le prisme de lecture de ses adhérents. Comme souligné tout au long de ce premier travail, les résultats sont propres au club ASLM, sont de nature exploratoire et ne sont donc pas totalement représentatifs de la population mère. Ainsi, les suggestions proposées ne peuvent en aucun cas, être des recettes à suivre sans réflexion préalable. Afin d'apporter un éclairage au club et des pistes de réflexion pour renforcer leurs forces et construire des axes d'amélioration concernant leurs faiblesses, une étude qualitative auprès de clubs de football angevins a été menée.

II - LE DIAGNOSTIC : L'ASLM ET LES ENSEIGNEMENTS TIRES D'UNE ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE AUPRES DE 3 CLUBS DE FOOTBALL ANGEVIN

1 EXPLICATION DE LA DEMARCHE

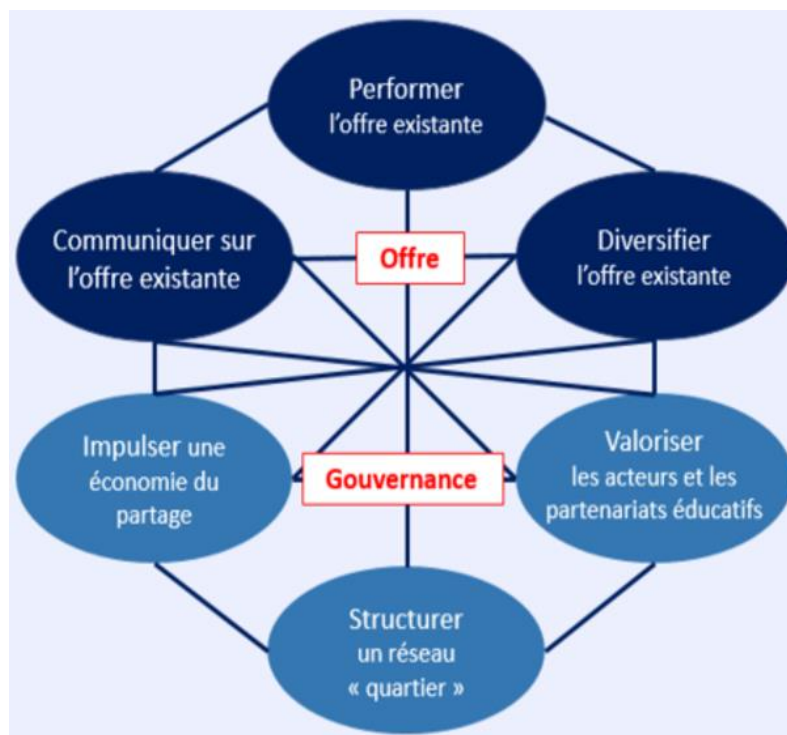
Parallèlement à l'étude principale par questionnaires (quantitative) présentée en amont, une étude complémentaire par méthode qualitative (entretiens compréhensifs selon la méthode de Kaufmann [2008]) a également été menée. Pour cela, 3 clubs anonymes d'Angers autres que ASLM ont été interrogés par le biais d'entretiens sociologiques exploratoires afin de parfaire un guide d'entretien devant servir l'année universitaire suivante (le but était alors d'interroger l'ensemble des clubs de football angevin pour avoir une vision globale et comparée). Les clubs qui ont accepté de réaliser un entretien l'ont fait dans le cadre particulier d'une étude menée par les étudiants dans le but de valider leur Master en Management du Sport, parcours événementiels, sports et valorisations locales à l'IFEPSA (2019-2020). Ont été interrogés des bénévoles, des membres issus des bureaux associatifs ainsi que des éducateurs. Cette étude étant menée initialement dans un cadre strictement universitaire, et donc différent du cadre des États Généraux du Football Amateur (avant leur mise en place), ne sera pas divulguée l'identité de ces clubs pour une raison éthique. Dans ce cadre, les extraits d'entretiens ne seront donc pas présentés pour illustrer le rapport. Seuls les enseignements généraux tirés de cette étude viendront enrichir les résultats de l'étude auprès du club ASLM, concernant les thématiques abordées.

Finalement, la confection d'un guide d'entretien sociologique stabilisé permettant d'interroger l'ensemble des clubs de football sur le territoire angevin en 2020-2021 n'a pas été entreprise. En effet, il s'agissait de ne pas faire doublon avec les États Généraux du Football Amateur, qui, de par leur action, interrogent les acteurs sur les thématiques des problématiques clubs. En revanche, il est apparu intéressant de mettre en lumière, dans ce rapport, les premiers enseignements exploratoires de l'ancien projet d'enquête qualitative par entretiens dans le but de poser les bases d'un modèle d'analyse du système de perfectionnement territorial dont pourraient repartir ou s'inspirer les acteurs municipaux afin de compiler les informations importantes recueillies par leurs soins auprès des clubs. Après avoir consigné les éléments de constat retenus, il s'agit ensuite de réfléchir aux finalités recherchées, aux exemples d'actions concrètes à mener, ainsi qu'aux précautions à prendre.

Le modèle ci-dessous propose une vision à la fois à court, moyen et long terme sur des idées d'action à adapter par le club. Il s'agit d'une boîte à outils dont les acteurs peuvent décider de se saisir ; assez souvent de façon concertée (le club, la mairie, l'OMS, etc.), car certaines préconisations nécessitent l'intervention simultanée et la coordination de plusieurs acteurs.

2 MODELE D'ANALYSE RECAPITULATIF DES RESULTATS : LE SYSTEME DE PERFECTIONNEMENT TERRITORIAL

Le modèle d'analyse proposé dans le cadre de ce travail porte sur le système de perfectionnement territorial développé par Coignet (2017). Ce système se compose de deux approches (offre et gouvernance), elles-mêmes alimentées par trois axes de perfectionnement territorial. Les différentes composantes de ce système sont schématisées via la figure ci-contre.



Modèle théorique emprunté à Coignet [2017] : application adaptée à l'ASLM

L'analyse de ce modèle va ainsi être traitée en six temps. Chaque partie sera relative à une composante du système de Coignet (2017) adapté à l'ASLM.

De par la complexité sous-jacente de ce modèle, une aide à la lecture est proposée :

Aide à la lecture : les informations contenues dans les petits **a), b), c)**, etc. correspondent strictement à leur lettre dans les différentes sous-thématiques suivantes : – *Éléments de constat retenus*, – *Finalités recherchées*, – *Exemples d’actions concrètes à mener*, – *Précautions*.

Exemple : le petit **a)** dans – *Éléments de constat retenus*, correspond au petit **a)** dans – *Finalités recherchées*, etc.

2.1 COMMUNIQUER SUR L’OFFRE EXISTANTE

Éléments de constat retenus :

a) Des carences au niveau du processus de communication auprès des familles et des licenciés du club qui impactent négativement l’ambiance et la satisfaction des adhérents.

b) Absence de démarche de promotion du club auprès des habitants de la zone d’habitat du Lac de Maine et impact délétère sur la mixité sociale.

Finalités recherchées :

a) – Meilleure ambiance et satisfaction des licenciés et des parents vis-à-vis du club.

– Facilitation dans le travail de l’éducateur (clarification de ses missions relatives à la transmission d’informations auprès des publics visés – la sélection et la formulation de certaines informations relayées par le bureau permettent de s’assurer que certaines informations « globales » sont bien données au public visé et dans les mêmes termes. Il semble crucial que les éducateurs continuent d’être des communicants, comme interface médiatrice entre le public, les parents et le club.

b) Favoriser la mixité sociale des licenciés est un point important dans un club de quartier, car selon les catégories sociales, les bénévoles n’ont pas les mêmes profils et ressources. Les clubs expliquent que les familles plutôt défavorisées ont tendance à se voir confier des tâches comme la préparation des goûters, les vins d’honneur à la fin des matchs, les lavages des chasubles, arbitre de touche, et dans une moindre mesure, le transport des joueurs, etc., et les bénévoles issus des catégories plutôt favorisées sont davantage attendues sur le transport,

la recherche de partenaire, où des rôles un peu plus administratifs, de management et de réflexion au sein du bureau.

Exemples d'actions concrètes à mener :

a) – Identifier les outils de communication servant à diffuser les informations selon l'objectif à atteindre. Communiquer auprès des licenciés et des parents en employant une démarche commune aux publics visés qui aura été retenue par le club. Prendre soin de mettre à jour les contacts auprès des licenciés.

– Optimiser l'utilisation des médias et réseaux disponibles et facilement « gérables ». En plus des messages individuels, le site internet nécessite une actualisation de son contenu afin de le faire vivre et de le mobiliser pour en faire un relais supplémentaire de toutes les informations. Cette actualisation nécessite qu'un référent soit alloué à cette tâche et qu'il soit réactif pour insérer l'heure des convocations, les plateaux, etc.

– Concernant la communication entre le club et les licenciés : déterminer le moyen de communication le plus adapté, car multiplier les canaux peut être compliqué et source d'informations loupées.

– Préconisation des textos et appels téléphoniques pour les informations courtes et urgentes - et des courriers postaux (problèmes d'usage d'internet ou des mails indésirables, ou non-consultation des boîtes mail, notamment pour les familles défavorisées non à l'aise avec l'outil informatique) ;

– Communiquer non seulement dans le cadre administratif, mais aussi sur les joies du sport, afin de favoriser une approche positive et émotionnelle (affect) de l'information.

– Pour la communication interne entre éducateurs - membres du bureau - divers bénévoles : utilisez toujours la même plateforme : Whatsapp ou un groupe Facebook fermé.

– Pour la communication externe (non licenciés) = le réseau social Facebook ouvert + site internet.

– Prévoir plus de réunions rassemblant les éducateurs et le bureau pour traiter les affaires courantes et mieux se coordonner sur le terrain.

b) – Faire connaître davantage l'offre de ce club aux habitants de proximité ; donner plus d'importance à la journée du sport en début d'année ; communiquer via les acteurs locaux, les magasins et les écoles ; informer à la fois sur l'offre du club et ses points forts (comme la proximité et la convivialité) ; améliorer la communication via le bouche à oreilles. Pour cela :

- S'appuyer sur des personnes de confiance (promotion du club et non son dénigrement) dans le but de donner une image positive du club sur le territoire du Lac de Maine.
- Privilégier la venue d'un ou de plusieurs éducateur(s) influent(s) (comme critère officieux de recrutement) vivant dans la zone d'habitat du Lac de Maine (hors QPV), pour ensuite s'appuyer sur cette (ou ces) figure(s) dans le but de travailler à la bonne image du club sur le territoire grâce au (x) réseau (x) du ou des éducateur(s) ; et ainsi, attirer des joueurs de classe moyenne et supérieure afin de favoriser la mixité sociale parmi les licenciés du club actuellement principalement des habitants des quartiers QPV.
- Inviter de potentiels joueurs de classe plutôt favorisée et vivant en dehors des quartiers à venir essayer un entraînement. L'essai gratuit est un bon moyen pour séduire et inciter à l'action, si l'expérience est satisfaisante.
- Proposer un événement dans le quartier du Lac de Maine en partenariat avec d'autres institutions comme les écoles, les accueils de loisirs... pour faire découvrir le club aux habitants et pour faire connaître les éducateurs sportifs présents.
- Mettre en place dans la mesure du possible des conférences et/ou des rencontres avec des champions régulièrement (champions locaux, du quartier, ou nationaux) pour faire le buzz.

Précautions :

a) – La multiplication des outils où trouver l'information peut avoir pour effet pervers de perdre les destinataires. Dans les quartiers défavorisés, il existe des problèmes liés à l'utilisation des outils type boîte mail, réseaux sociaux, ordinateur, mais le téléphone portable est largement démocratisé – Ne pas oublier que les contacts personnels sont très importants et parfois plus efficaces que la communication dématérialisée.

b) Quand la mixité sera présente, ne pas faire de différences entre les jeunes : intégrer les jeunes sans faire de distinction en fonction de leur lieu d'habitation (quartier défavorisé ou zone pavillonnaire) afin que la population minoritaire ne se sente pas différente des autres tout en acceptant leurs différences et tout en étant respectueux les uns envers les autres.

Il est relevé dans l'étude, un club où la mixité sociale est de mise : celui-ci rencontre des problématiques causées par la violence symbolique perçue par les enfants défavorisés vis-à-vis des conditions de vie des enfants favorisés (ex : parents arrivant en voiture de luxe quand les parents d'un autre n'ont pas de voiture et/ou sont en prison).

Des tensions naissent de cet état de fait. Les éducateurs se voient donc attribuer une fonction qui dépasse leur mission sportive : ils travaillent socialement avec les jeunes sur la notion de respect, de compréhension mutuelle et de tolérance.

2.2 PERFORMER L'OFFRE EXISTANTE

Les clubs en plein essor sont ceux où l'encadrement progresse et où il y a : des réunions techniques pour communiquer sur les visées du club, beaucoup de publicité, des flyers dans les écoles, un plan de communication, une mise en avant des projets, l'organisation de portes ouvertes/journées découvertes et des activités organisées.

Éléments de constat retenus :

- a)** Peu de mixité sociale parmi les licenciés de l'ASLM.
- b)** Le niveau de jeu à l'ASLM peut être amélioré sans pour autant rejeter les « pieds carrés », mais être dans une optique de les faire progresser à leur rythme.
- c)** Un turn-over au niveau des joueurs et parfois un manque de joueurs pour constituer les équipes.
- d)** Manque de bénévoles et difficulté pour voir les parents et donc les recruter.

Les parents viennent rarement aux entraînements et aux matchs. Leur présence est loin d'être systématique pour les signatures en début de saison pour l'inscription de leur(s) enfant(s). Seuls ceux dont les enfants ont entre 6 et 11 ans sont vus assez souvent. Pour les tranches d'âge supérieures, les parents ne viennent presque plus. Est relevé le problème de la langue : dans certaines familles, les enfants sont interprètes.

D'autres freins sont constatés :

- Le message transmis par les instances fédérales qui interdit aux parents d'être aux abords directs des terrains ; ce qui a pour conséquence de les éloigner du club et de constituer une difficulté supplémentaire pour les « capter » en tant que bénévole.
- L'une des difficultés est que les parents ne font/n'ont pas fait pas de football. Les parents sensibilisés à ce sport semblent plus susceptibles d'aider.
- Aussi, le vocable « éducateur » VS anciennement « entraîneur » [nomenclature] peut faire peur à certains parents pour leur investissement en tant qu'éducateur. La même remarque est applicable au vocable de « dirigeant » du club.

- Il existe la problématique déjà évoquée relative à l'épuisement des familles conductrices pour le covoiturage lors des déplacements (toujours les mêmes). Source de départ d'une partie des familles de classe moyenne dans d'autres clubs.
- Selon les représentations du club ASLM, la définition d'une association sportive de nos jours semble floue entre une entreprise proposant des offres de pratique et une structure composée de bénévoles qui cherchent à créer du lien social.
- Les parents semblent ne pas comprendre ce que le club attend d'eux en matière de participation et d'aide, notamment dans le cadre de la vie du club (exemple : ils apportent des gâteaux puis s'écartent le long du mur — sans apporter d'aide au moment de servir. Ceci est révélateur du positionnement des parents [ils ne semblent pas à l'aise et ne semblent pas savoir pas ce qu'ils sont autorisés à faire ou ce qui est attendu d'eux. Concernant ces parents, ils ne semblent pas dans une logique consumériste puisqu'ils participent en apportant des gâteaux].

Finalités recherchées :

a) Accompagner l'évolution du club ASLM pour qu'il passe de club avec « peu d'habitants » locaux de la zone résidentielle du Lac de Maine, à clubs « avec habitants » (proche de 50 %).

b) – Améliorer l'offre existante d'encadrement via la formation voire le recrutement de nouveaux éducateurs.

– Le niveau sportif dans le loisir peut être aussi attendu de la part de potentiels licenciés et pourrait être davantage travaillé dans une optique de communication sur ce type d'offre.

c) Améliorer le recrutement (pour les catégories en manque de joueurs), la fidélisation et la présence des licenciés.

Dans la mesure du possible, aider à la présence des joueurs par une politique de restriction des mobilités en attendant de régler la problématique du transport des joueurs jour de match : le club suggère vis-à-vis des instances officielles que l'organisation des Plateaux des autres clubs sur le Lac de Maine soit réfléchi de sorte que le club ne soit pas, dans la mesure du possible, affecté en extérieur le week-end et puisse jouer à domicile. De plus, le club souligne les difficultés inhérentes aux contraintes engendrées par l'organisation et la gestion simultanée de deux plateaux sur deux sites différents pour les matchs.

d) Remplir des fonctions vacantes parmi les bénévoles pour soulager les bénévoles existants. En 2020 plusieurs postes n'étaient pas occupés pour différentes raisons : secrétaire adjoint, trésorier adjoint, responsable-école de foot, responsable sportif jeune, responsable sportif adulte, responsable achat alimentaire, responsable matériel, responsable animateur bénévoles, responsable animateurs dirigeant, responsable animations et actions du club, responsable coordination réservation club house et responsable entretien local extérieur.

Exemples d'actions concrètes à mener :

a) – Travailler l'image du club pour qu'il ne soit plus simplement assimilé à un club de quartier.

– Travailler sur la sécurisation des matchs perçus comme « à risque » dans les quartiers afin de favoriser la venue des spectateurs parents vivant en dehors des QPV. Autrement, dans les quartiers défavorisés où il existe des rivalités et une ambiance délétère les jours de match, possibilité d'affecter un médiateur municipal sur temps de travail ?

– Dans la mesure où la mixité sociale est un objectif, il est préconisé d'éviter, pendant un temps, l'attribution des stades dans les quartiers défavorisés pour les matchs du club (notamment le soir, ou à la tombée de la nuit en hiver) afin de ne pas faire fuir la population recherchée).

b) – Renforcer le type d'activité de loisir liée au coaching au sein du club ? (Lecture, analyse de vidéos de football dans le club house ?) ; voire liée au développement d'une ambiance conviviale et fédératrice autour des valeurs du football (aller voir un match du SCO ensemble ? Visionner les matchs au club house ?).

– Avoir plus d'encadrants formés pour prendre en charge les enfants et les jeunes, ainsi que fixer des objectifs précis sur l'année et les séances (fiches de séance remises au bureau une fois par mois).

– Une commission ou autre type de regroupement entre les clubs de football angevins pourrait être envisagé afin de communiquer sur les éducateurs « à risque ».

– Le label FFF = pourrait devenir un argument du club vis-à-vis de potentiels éducateurs sportifs réfractaires à la formation. Équipe féminine = obligation fédérale pour le label et permettre aux équipes de jouer en ligue à un bon niveau.

c) – Avoir des fichiers Excel pour noter les présences et absences et avoir un suivi précis et une connaissance accélérée des licenciés de la part des responsables de catégories dès le début de saison.

– Valoriser les jeunes licenciés semble important pour leur fidélisation. Il peut être donné un peu plus de poids à leur implication dans le sport (ex : trophée, défis sous forme de jeux compétitifs intra et extra clubs, bourse, récompense à l’occasion de stages thématiques, etc.).

– Inciter les joueurs à développer un esprit d’équipe, en les encourageant à créer une communauté où certains joueurs pourront alimenter cette dernière avec des informations du club.

– Des problèmes d’assiduité chez les licenciés des équipes seniors et loisirs ont été relevés. Rétablir une bonne communication avec ces joueurs au profil absentéiste semble important pour comprendre leurs attentes et travailler sur leur motivation à venir. Il semblerait que les horaires des entraînements ne soient pas optimaux pour eux.

d) – Agir sur la parentalité sportive, notamment sur les parents des enfants pour qu’ils deviennent bénévoles, d’abord pour de petites tâches puis pour de plus grandes. Il sera, de façon systémique, plus compliqué de toucher les parents des adolescents et jeunes adultes qui ne viennent pas voir les entraînements (recherche d’autonomie des jeunes qui ne souhaitent pas se voir accompagner). Les moments de matchs et les réunions du club sont donc les plus propices pour toucher ces parents. Les parents enclins à aider apprécient le fait que les missions soient ponctuelles, cadrées, voire accompagnées, en laissant la possibilité de réaliser l’action en binôme afin de développer le tenant convivial de l’expérience.

– Section baby = moyen pour toucher les parents (présents beaucoup plus automatiquement).

– La journée des mamans qui organisent une journée avec les enfants pour la convivialité pourrait être source de recrutement de nouveaux bénévoles chez ces dernières.

– Un repas pour rencontrer les parents qui devrait prendre en compte les cultes religieux.

– Motiver les bénévoles est difficile, surtout les week-ends. Réfléchir à un roulement imposé des parents (moment des inscriptions ?) à partir d’un calendrier pour certaines tâches à déterminer (pas toutes).

– S’appuyer sur des services civiques supplémentaires.

Précautions :

a) En intégrant davantage de joueurs non issus des quartiers défavorisés, se pose la question du nombre de licenciés que le club peut encadrer, et donc des lieux d’intégration sportive des jeunes licenciés des quartiers qui n’auront peut-être plus leur place au sein du club si celui-ci n’a pas les capacités et/ou l’ambition de grossir.

b) Dans les clubs mixtes socialement, qui attirent des joueurs de partout territorialement, il est incontestable que le niveau de jeu est une composante (parmi d'autres) qui attire les joueurs. Inconvénient : accueillir les pieds carrés, ceux qui se voient refuser l'accès au club par faute de sélection des joueurs dans un contexte d'accueil restreint dû aux moyens disponibles du club (humain, infrastructures et financier).

c) Aller chercher de nouveaux joueurs dans les quartiers défavorisés comme à Belle Beille ne réglerait pas les problématiques découlant de la faible mixité sociale.

d) L'étude auprès des autres clubs montre un manque de continuité avec les services civiques — leur niveau d'investissement est parfois critiqué. D'autres fois, il est relevé que les clubs leur demandent beaucoup (trop) sans être suffisamment accompagnés faute de moyens.

2.3 DIVERSIFIER L'OFFRE EXISTANTE

Éléments de constat retenus :

a) Une culture jeune du futsal et du foot à 5.

b) Un esprit compétitif et de performance décelable même à travers une pratique voulue de loisir.

c) La boutique : un point en suspens...

d) Le club n'est pas dans le besoin, mais nécessiterait des fonds supplémentaires pour diversifier son offre, faire d'autres actions et monter en puissance.

Finalités recherchées :

a) Renforcer la cohésion au sein du club. Il existe une forme de concurrence sportive au club = le soccer ou le futsal. La politique du club n'est pas très favorable à ces pratiques en général, mais pourrait en faire un atout (organisation de sorties pour renforcer la convivialité et la cohésion de groupe - découvrir des complémentarités entre les pratiques, travailler des exercices spécifiques complémentaires qui seraient favorables au développement des compétences sportives des joueurs dans le football) (voir annexe).

b) Renforcer l'attractivité, la fidélité et l'image du club.

c) Redynamiser la boutique en rafraîchissant les informations concernant cet onglet sur le site Internet (onglet « saison 2017/2018 » vide d'information à ce jour), mettre en lumière les produits au club house, et ainsi faire des rentrées d'argent pour le club. Si le club ne souhaite pas mobiliser ce levier, alors il serait préférable d'alléger l'arborescence de son site Internet en supprimant cet onglet.

d) Augmenter le pouvoir d'agir de l'association. Ceci est favorable sur le long terme à son emprise territoriale, à son bon fonctionnement et à terme, à son autonomie une fois sa situation stabilisée.

Exemples d'actions concrètes à mener :

a) Communiquer sur les témoignages des grands joueurs internationaux sur l'apport du futsal dans leur jeu technique du football. Organiser une sortie futsal pendant les vacances : d'après de nombreuses pages internet de clubs en France, on peut lire les avantages conférés à la pratique du futsal pour la pratique du football à 11 (contrôle du ballon, vitesse de jeu et meilleure prise de décision, le travail d'appui, valeur refuge par mauvais temps pour continuer à s'entraîner physiquement, etc.). Cela peut se compléter également avec d'autres pratiques du type « préparation physique » avec une session dans une salle de sport.

b) Se centrer un peu plus sur la préparation des séances dans une optique technicienne, mais non excluante et/ou discriminante.

c) La boutique : que faire pour que l'offre rencontre la demande ? Deux formats de boutique : en ligne et dans le club house (vitrine + catalogue en ligne sur commande). Sonder les licenciés sur les produits qu'ils aimeraient. Possibilité de s'appuyer davantage sur les sponsors. Diversifier les produits et les accès aux produits de la boutique club. Il pourrait être intéressant d'offrir un goodies de l'association dans le pack vestimentaire, pour renforcer le sentiment d'appartenance au club et inciter plus à long terme l'achat de produits à la boutique du club.

d) – Concernant le modèle économique, trouver une solution sur la question « du trou dans la trésorerie » quant au dispositif d'avancement des frais d'inscription des licences. Il est

important d'organiser des actions susceptibles de rapporter plus que la somme investie comme les brocantes, les lotos, les tournois de belotes, les soirées à thème qui sont sources de revenus (peuvent rapporter tout compris, dans d'autres clubs de l'étude entre 3000 et 5000 euros - le loto étant une ressource plus importante que les tournois belotes [environ 250 euros de bénéfices]. Les soirées concerts [possibilité d'être à perte [environ - 200 euros], mais favorable au recrutement de nouveaux bénévoles.

Lors des compétitions à domicile, il serait important de trouver des stratégies pour faire venir les gens au club house pour faire tourner le bar [l'étude montre qu'il est possible de rassembler 30 000 euros de bénéfices par an avec un bar]. Des cocktails sans alcool peuvent intéresser les populations musulmanes. Il est possible de compléter l'offre avec une restauration rapide (frites, paninis, etc.) gérée par le club et les adhérents, voire en développant un partenariat avec food truck sponsor.

– Par ailleurs, l'augmentation des revenus par la recherche de nouveaux sponsors pourrait s'appuyer sur un dossier de partenariat bien réfléchi, permettant de proposer différentes offres alimentées par des actions de communications organisées dans son format pour mettre en avant le club. – Le club pourrait demander le Fonds d'Aide au Football Amateur [FAFA]. Il existe 4 cadres d'intervention : l'emploi, les équipements, le transport, la formation.

– Donner les moyens nécessaires pour accueillir plus de monde [dans l'optique d'attirer de nouveaux licenciés des zones résidentielles du Lac de Maine en plus des licenciés déjà présents. Prévoir d'augmenter les effectifs, de faire suivre les besoins en matière d'infrastructures et de moyens divers. Les éducateurs et les encadrants doivent être formés afin de travailler sur l'attractivité du club et son image, et cela, aux différents niveaux de catégories.]

Précautions :

a) Montrer la complémentarité des pratiques pour ne pas perdre d'adhérents qui découvriraient le futsal. Ne pas perdre des joueurs qui arrêteraient le football pour le futsal.

b et c) Être vigilant aux besoins et demandes des jeunes et des seniors.

d) Le COVID et les freins qu'il implique. Les préconisations ne tiennent pas toujours compte des restrictions sanitaires évolutives et se projettent sur des possibilités post COVID.

2.4 VALORISER LES ACTEURS (CLUB) ET LES PARTENARIATS EDUCATIFS

Éléments de constat retenus :

- a)** La reconnaissance du club vis-à-vis du travail éducatif réalisé au quotidien pourrait être approfondie.
- b)** La visée du sociosport pourrait être davantage creusée (en faveur des jeunes des quartiers).
- c)** La dimension intergénérationnelle entre les licenciés du club est peu présente ainsi que la valorisation des joueurs.

Finalités recherchées :

- a)** – Mettre en valeur des collaborations existantes entre les acteurs, notamment celles qui se font de manière informelle et souple par amitié et/ou par intérêt : il s'agit de les rendre connues et de les valoriser.

– Reconnaissance des éducateurs

- b)** – Agir sur l'opinion publique pour faire (re) connaître à la fois, le travail des acteurs (club, mairie...) et les innovations sociales qui seront mises en place.

– Constituer, dans la mesure du possible, une aide pour les familles et les jeunes des quartiers qui le nécessitent (rôle social du club).

- c)** Perfectionner la prise en charge des jeunes dans le sport — Inclure davantage les seniors comme membres actifs de l'association en leur donnant une importance et des responsabilités auprès des plus jeunes (et aider ainsi les familles connues, par rapport au problème de dématérialisation des licences).

Exemples d'actions concrètes à mener :

- a)** – Communiquer davantage sur les événements partenariaux et améliorer ainsi la visibilité des partenaires à cette occasion via des actions de communication.

– Intégrer les acteurs dans la réflexion du club concernant les projets socio-éducatifs, afin de solidifier cette relation avec les partenaires.

– Mener des actions de reconnaissance du travail effectué par les éducateurs.

b) Par l'action publique (mairie) : reconnaître par des mises en valeur symbolique et/ou financière les clubs proposant du sociosport.

– Établir un pôle d'associations « modèles » ou « pilotes » en mettant en avant certaines modalités de fonctionnement qui puissent servir de références pour d'autres associations (ex : sur les bonnes pratiques en matière d'accueil et de recrutement des filles - *luttant ainsi contre l'inégalité d'accès au sport des filles vivant dans les quartiers notamment* – (Lessard, 2019), sur l'ouverture concernant la transversalité des missions associatives, sur l'aide aux devoirs, sur la prévention santé, etc.).

– Diffuser des appels à projets municipaux et des pistes de financements des activités des clubs dans les QPV (Contrat de ville, fondations...) et accompagner les acteurs dans leurs démarches (OMS).

– Donner une chance aux petites structures (clubs au profil volontaire qui proposent des actions originales qui allient le football à d'autres activités de loisir dans une optique d'animation sociale des quartiers).

– Installer un système de récompense ou de distinction (type label) pour valoriser les clubs agissant « avec » et « pour » les jeunes dans les QPV (ex : au sein de l'OMS ?).

– La même proposition peut se faire pour valoriser des partenariats (et non des acteurs seuls). Développer les reportages vidéo et articles de presse « valorisant » les acteurs et les actions sportives dans les quartiers via des médias locaux et/ou municipaux. Continuer d'animer, et cela, durablement, l'espace de consultation des acteurs sportifs des quartiers quant aux besoins sociaux et structuraux.

– École de foot. Dispositif sociosportif : les devoirs faits au club du CM1 à la 3e plusieurs fois par semaine. Obligation pour les parents d'être en contact avec le club et d'être un minimum présent : condition pour que les enfants puissent entrer dans l'académie. Commencer avec des services civiques et faire des conventions avec des écoles — faire venir des enseignants de temps en temps.

– La journée intergénérationnelle avec des matchs où sont mélangés les niveaux d'âges. Faire participer des joueurs extérieurs comme des chefs d'entreprise par exemple ; pour parler avec les jeunes sur l'insertion professionnelle.

c) Mettre en place des personnes-ressources (des tuteurs parmi les grands) qui puissent accompagner les plus jeunes et les nouveaux dans leur démarche d'inscription en ligne et les

encourager à pérenniser leur intérêt pour leur pratique sportive tout au long de l'année (prévoir des dispositifs de rencontre entre eux à l'occasion d'événements sportifs).

– Le site Facebook pourrait permettre de mettre en avant le profil des éducateurs, des joueurs et des équipes dans le respect des règles de du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) ; créer plus de contenus pertinents et ciblés, en proposant par exemple des minis reportages sur le club.

Ces contenus pourront chercher à répondre à différents objectifs en jouant sur les tenants cognitifs (informations, connaissances, faire connaître), affectifs (faire apprécier le club avec des contenus touchant l'émotionnel), voire conatifs (inciter à agir, par des likes, des partages, voire s'inscrire ou soutenir le club dans un projet socioéducatif).

Précautions :

a) – La reconnaissance du travail mené peut passer par de petites actions quotidiennes, mais également par des moments conviviaux, voire des « cadeaux » (évolution via la formation, avantages en nature, etc.).

– Les relations avec les acteurs nécessitent un porte-parole qui aura l'objectif d'entretenir cette relation et plus particulièrement de la maintenir dans une entente favorable au club.

– Compte tenu du fait que les relations entre les acteurs peuvent être impactées par les facteurs liés à l'environnement, il est nécessaire d'être attentif aux éventuels changements de rapports de force entre les acteurs ; ces évolutions conjoncturelles impliquant parfois des intérêts différents entre les acteurs, qui vont avoir pour conséquence de fragiliser les relations entre les acteurs et indirectement le réseau mis en place. Il est ainsi important de développer un climat de confiance où le collectif prime sur l'individuel et de maintenir de bonnes relations.

b) L'idée parfois entendue dans certaines réunions de ne plus accepter les jeunes qui ne parlent pas le français s'ils n'ont pas réalisé leur inscription avec les parents peut être problématique au regard du besoin d'intégration sociale et du rôle que l'institution du football peut avoir envers ces jeunes victimes de leur situation : ils nécessitent au contraire un accompagnement fort. Certains ont un très lourd passé et/ou sont déscolarisés alors qu'ils n'ont pas 16 ans.

c) Être attentif à l'exemplarité des séniors (figures du club) - prendre soin de leur transmettre la culture club. Les messages renvoyés aux plus jeunes ne doivent pas être contradictoires avec ceux transmis par le club (et donc, leurs éducateurs qui doivent aussi être des modèles).

2.5 STRUCTURER UN RESEAU DE QUARTIER

Éléments de constat retenus :

a) Les collaborations entre les acteurs pour la mutualisation des bonnes pratiques restent à approfondir.

b) Favoriser les échanges interclubs pour avoir un suivi des éducateurs sportifs et de leurs mobilités.

Finalités recherchées :

a) – Agir sur le maillage des acteurs dans les quartiers pour mutualiser les forces/moyens.

– Permettre au sport d'agir sur les thématiques prioritaires du Contrat de Ville (éducation, emploi, prévention) en facilitant le montage de projets pertinents.

– Améliorer la communication au sein du réseau d'acteurs en appréhendant les procédures et contraintes de chaque acteur, afin de pouvoir déjouer les couacs logistiques et ainsi pouvoir proposer des livrables (rendus, documents, etc.) de qualité dans les temps impartis et faciliter le travail de chaque acteur.

b) Repérer les éducateurs sportifs au profil financièrement intéressé qui vont d'un club à l'autre ; connaître les problématiques rencontrées avec les éducateurs partant de leur club pour se présenter dans un autre ; notamment par rapport aux problématiques de radicalisation violente qui demandent une action de collaboration interclubs et d'un suivi du Maire, acteur en tête de file de la prévention de la délinquance sur son territoire.

Exemples d'actions concrètes à mener :

a) – Renforcer les liens avec les établissements scolaires de proximité en créant plus de liaisons club/milieu scolaire. Se rapprocher des maisons de quartier, avec les institutions d'aide de retour à l'emploi, etc. Favoriser la collaboration entre des associations diverses (autres clubs de football inclus) autour de projets communs et collaboratifs. Inviter ces associations à l'occasion de l'organisation, par le club, de grands événements festifs et d'information rassemblant à la fois les clubs, leurs licenciés et les partenaires (post COVID).

– Poursuivre le dialogue constructif et apaisé avec la municipalité sur cette question de constitution du réseau (celle-ci peut ouvrir des portes auprès de nouveaux partenaires).

b) Être très attentif aux problèmes de radicalisation des éducateurs et des jeunes. Constat : un éducateur ayant ce profil est resté dans un club un certain temps faute de trouver un remplaçant. Le club a fini par s'en séparer. Dans ce cas de figure, il paraît très important de remonter les informations auprès du Maire en lien avec la préfecture afin de réfléchir collectivement à une stratégie pour se séparer de l'éducateur sans craindre de représailles et retrouver un remplaçant avec l'aide d'autres partenaires comme le district si besoin. Aussi, être attentif à ce que ce type d'éducateur au profil radicalisé ne se retrouve pas dans d'autres clubs par la suite par manque de communication entre les clubs.

Précautions :

a) – L'officialisation d'un tel réseau peut fragiliser les liens interindividuels déjà en place (lourdeurs de fonctionnement...)

– La transparence de certains acteurs concernant leurs attitudes et leurs actions peut se poser selon les enjeux de la situation et les quelques intérêts pouvant diverger, voire inciter à une concurrence entre les parties prenantes de ce même réseau.

b) – Une perte des joueurs fidèles à l'éducateur sortant est possible. Une réflexion est à mener sur l'image que souhaite donner le club à travers ses éducateurs qui sont l'interface principale entre les licenciés et les parents : quelle place donner aux pratiques culturelles et aux discours religieux (voire de simples discussions) dans ce contexte où l'on souhaite attirer les habitants de vivant hors QPV ? L'exemplarité, la neutralité culturelle et la convivialité des éducateurs semblent des points importants.

– Une forme de commission entre les différents clubs pourrait s'organiser autour de la question du recrutement des éducateurs sur le territoire (créer une sorte de black list ? Ou de listing d'éducateurs à surveiller ?)

2.6 IMPULSER UNE ECONOMIE DU PARTAGE

Éléments de constat retenus :

a) L'économie du partage n'est pas encore développée.

b) La question de la non-motorisation est plus forte dans les quartiers : il y a des parents qui ne peuvent pas emmener leurs jeunes à l'extérieur pour les matchs.

Finalités recherchées :

a) Développer sur la ville une économie collaborative inter-sports et/ou inter-acteurs sport+jeunes/insertion/éducation pour trouver de nouvelles pistes d'accès à des ressources humaines, matérielles, logistiques, etc. Passer d'une posture « on partage le gâteau » (des financements, des équipements, etc.) à une posture « gagnant-gagnant » (je te mets à disposition... et en échange, tu me mets à disposition... ») en accord avec le politique.

b) Agir en fonction des contraintes des jeunes.

Exemples d'actions concrètes à mener :

a) – Repérer et situer les associations par la construction de répertoires par quartier. Identifier les pratiques existantes de mutualisation et d'échange sur la ville avec la création d'un référentiel (qui peut donner quoi ?).

– Mettre en place un espace de partage des ressources via une rencontre de type « troc » et/ou la création d'un outil et d'un service d'aide au partage (par exemple, un groupe Facebook dédié, un site internet...).

– Accompagner techniquement et méthodologiquement des pratiques de mutualisation.

b) Mutualiser un minibus (à défaut de pouvoir s'en rendre acquéreur).

Précautions :

a) et b) — L'économie du partage est peu développée dans le secteur sportif. Par conséquent, ce procédé peut être vécu comme une menace de dépossession des ressources et d'un désengagement des institutions. L'économie collaborative, aussi appelée économie du partage est le nouveau paradigme économique qu'entraîne l'essor des technologies du numérique dans la consommation des biens et des services. Elle consiste avant tout à mettre en relation directe des particuliers en favorisant le don, l'échange, la location ou la vente de biens, de services, d'informations et de connaissances, par le biais de plateformes web et mobiles.

– L'économie de partage s'ancre doucement dans les modes de consommation avec le développement du troc et des enjeux environnementaux. Nous pouvons prendre l'exemple de l'émergence de sites d'entraide entre voisins ou encore de supermarchés inversés dont les finalités vont porter sur le zéro déchet et le zéro dépense pour ses adhérents. Ainsi, il semble dommage pour les clubs souhaitant s'inscrire dans un réseau de quartier de ne pas intégrer cette forme réflexion.

III - POUR ALLER PLUS LOIN... LE BENEVOLAT DANS LES CLUBS DE SPORTS COLLECTIFS EN FRANCE : ETUDE SOCIOLOGIQUE MIXTE (QUALITATIVE ET QUANTITATIVE)

Les données suivantes sont issues d'une étude IFEPSA dans le cadre de la formation des Master 2 en Management du sport, parcours événementiels, sports et valorisations locales (2020-2021) portant sur les clubs de sport en France (principalement orienté ouest France pour la partie entretiens).

Un travail de vérification et de correction des données quantitatives a été entrepris par les deux enseignants chercheurs chargés de ce présent rapport ; qui ont également pris en charge la présentation rédigée ci-contre sur une base nouvelle, approfondie et retravaillée par rapport au rendu initial dans le cadre de l'enseignement « Analyses de données » dispensé à l'IFEPSA.

L'idée est d'apporter des connaissances au spectre large, issues de deux enquêtes couplées, l'une qualitative (par entretiens) et l'autre quantitative (par questionnaire) sur les problématiques clubs liées au monde du bénévolat. Aussi, les résultats suffisamment nombreux de l'enquête quantitative apparaissent comme une source de savoirs généralisables et représentatifs en matière de tendances observées au sein des clubs sportifs proposant du sport d'équipe (collectif).

Thématique étudiée :

Les problématiques de bénévolat dans les clubs proposant du sport collectif en France

1. CONTEXTUALISATION THEORIQUE

Selon Coignet (2013), les institutions sportives sont de grandes productrices du discours alarmiste sur la crise du bénévolat dans le milieu sportif. Aussi, suite à la deuxième édition de l'enquête « Paysage associatif français » conduite entre 2011 et 2012 par le Centre d'économie de la Sorbonne (la première édition concernait les années 2005 et 2006), il apparaît que « le volume du travail bénévole est toujours en expansion malgré une décélération de sa croissance [...] [néanmoins,] cette évolution pourrait traduire en partie une modification en nature du bénévolat : les participations des bénévoles semblent prendre de plus en plus souvent la forme de prestations ponctuelles de personnes par ailleurs peu engagées dans l'association ».

Mais qu'en est-il près de 10 ans plus tard (à la fin des années 2020) ? Selon Prouteau (2013), « si le bénévolat est un travail non rémunéré, il n'est pas pour autant gratuit » : il induit des coûts pour environ 55 % des associations qui doivent « assumer des dépenses [telles que :] [...] les remboursements de frais [...] des dépenses de formation [...] (Ce type de dépenses est plus souvent évoqué par des associations qui déclarent avoir des difficultés à trouver et conserver des bénévoles ayant des qualifications utiles) [...] [et pour finir,] des dépenses d'équipement ».

S'ajoutent, à la dimension économique, d'autres problématiques dont la présente étude se propose de rendre compte. Pour la situation spécifique des clubs inscrits dans les quartiers, en dehors des problèmes de manque de reconnaissance en interne, de la bureaucratisation de l'organisation, des logiques d'acteurs et de maintien du pouvoir, Coignet (2013), évoque une autre raison justifiant l'épuisement des encadrants bénévoles des associations sportives qui rejoint précisément la crainte d'un vice-président d'un club de rugby de son étude :

« De nombreux dirigeants et entraîneurs ont évoqué les difficultés qu'ils ont, à faire face aux nouvelles attitudes des jeunes. Ils déplorent le manque de respect, la perte rapide de motivation dans le jeu, les retards aux entraînements, les désistements et abandons [...] Les changements de comportement apparaissent comme le signe d'une société qui manque de repères et dont les codes de communication intergénérationnelle ne sont plus respectés » (voir l'annexe concernant la recension de l'ouvrage de Coignet [2013]).

Pour un responsable des U15 et U17 d'un club de football de l'étude de Lessard (2018), il est important que le club ait, à la fois, des encadrants « d'origine maghrébine » reconnus dans le quartier pour « gérer les conflits » et communiquer plus facilement avec leurs familles, ainsi que des encadrants provenant de l'extérieur afin d'encourager l'ouverture sociale de ces jeunes.

La prise en compte de catégories sociales diversifiées et de la dimension ethnique par les clubs dans le choix de leurs éducateurs constitue une stratégie interne novatrice, aux prises avec

des enjeux sociétaux de mixité sociale et de facilitation de la communication entre des populations culturellement hétérogènes ; dans une société où le socle commun culturel ne semble plus suffisant pour se détourner politiquement de valeurs communautaires. Les valeurs des clubs seront questionnées ainsi que leur fonctionnement et leurs problématiques pouvant impacter le bénévolat.

2. METHODOLOGIE

2.1 LE QUESTIONNAIRE (METHODE QUANTITATIVE)

La diffusion du questionnaire s'est réalisée sur les réseaux sociaux à l'échelle nationale auprès de nombreux bénévoles dans les clubs sportifs. Le recueil de données est effectué deux semaines après publication pour analyser les résultats.

Le questionnaire obtient 353 répondants, dont 53 sont écartés suite au nettoyage de la base de données (non bénévole ou mineur). Ainsi, pour les pourcentages évoqués dans l'étude, ils sont calculés sur la base de 300 répondants (il n'y a pas de non-réponses à exclure des statistiques puisque répondre aux questions était obligatoire). Aussi, quand les pourcentages sont présentés sans indication sur le nombre de répondants, c'est qu'il s'agit automatiquement de la base mère de 300 répondants.

Autrement, pour les questions à menu déroulant qui dépendent du choix de modalité à la question précédente, les effectifs de répondants sont diminués - dans ce cas précis, sera précisé l'échantillon ayant répondu à la question (<300). Il sera fait de même pour le traitement de question qui écarte, pour les besoins d'analyse, une ou plusieurs modalités de réponses pour les questions à choix unique ainsi que lors de tris croisés entre les questions.

Le questionnaire comporte 56 questions (en annexe) réparties sous les thématiques suivantes :

- L'histoire du club
- Leur(s) missions, leur(s) domaine(s) de compétence : technique, événementiel, administratif, et sportif
- Le rôle du bénévole au sein du club
- Les difficultés rencontrées
- Les forces et valeurs du club

Terrain pour l'enquête par questionnaire

- Les bénévoles majeurs dans les associations sportives en France.
- Transmission sur internet (réseaux sociaux).

Technique d'analyse des données

- Statistiques descriptives

2.2 L'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF (METHODE QUALITATIVE)

En utilisant cette méthode de recueil de données, l'objectif est de comprendre le fonctionnement des différents clubs sportifs interrogés dans la gestion des bénévoles, que ce soit au niveau du recrutement, du management ou de la fidélisation ; mais aussi d'identifier les problématiques liées au bénévolat auxquelles ils sont confrontés.

Le guide d'entretien (en annexe) a été élaboré en suivant les conseils méthodologiques de l'entretien semi-directif de Combessie (2007) : l'ordre des thèmes est construit pour préfigurer un déroulement possible de l'entretien, avec une logique probable des enchaînements. Néanmoins, la liste de questions n'a pas pour objectif de déterminer ces enchaînements ni la formulation des questions en cours d'entretien : l'entretien doit suivre sa dynamique propre.

Terrain pour l'enquête par entretiens

La recherche s'est intéressée à 13 clubs de sports collectifs ayant accepté de faire un entretien. Les clubs sportifs sélectionnés sont essentiellement situés dans le grand Ouest de la France et répartis dans les régions suivantes : Pays de la Loire, Bretagne et Normandie. Parmi ces 13 clubs, 8 d'entre eux sont des clubs de football, 3 sont des clubs de handball et les 2 derniers sont des clubs de rugby.

Un intérêt particulier a été porté aux associations sportives de sports collectifs dans le but de comparer les données sur des structures exerçant des activités dont le caractère est similaire. Pour cela, les entretiens ont été réalisés avec des personnes occupant des postes à responsabilité dans les clubs, notamment dans les bureaux associatifs, ou bien avec des bénévoles présents depuis un certain temps au sein du club. Le but étant de questionner des personnes ayant des informations sur l'histoire et le fonctionnement du club, tout en ayant

suffisamment de recul pour pouvoir s'exprimer sur le bénévolat inhérent. Il pouvait s'agir, soit d'un membre du bureau, soit d'un bénévole hors bureau.

Localisation des clubs de l'étude

Les clubs sportifs étudiés se situent principalement sur le grand ouest, hormis un qui se situe à Paris.

En Bretagne, 6 clubs de sport ont été interrogés :

- Dans le Finistère (29), d'une part, on y retrouve deux clubs de football, que sont Mahalon ESMC et FC Quimper Penhars.
- En Ille-et-Vilaine (35), on recense 4 clubs : le CPB Brequigny situé au sud de Rennes, le CMG Handball situé au nord de Rennes sur la ville de Saint Grégoire, le ESR Handball situé à Vitré et le Aurore Rugby Club Vitré.

En Mayenne, un seul club sportif a été interrogé. Celui-ci est l'ASO Montenay à Montenay (53). En Normandie, l'entretien a été réalisé dans le club de football de l'AS Saint Cyr Fervaques (14). – En Île-de-France, il y a un club sportif de handball qui a été interrogé au HVC HB à Houilles (78). En Pays de la Loire, quatre clubs sportifs qui sont situés sur Angers (49) et sur Saint-Mars-du-Désert (44) ont été interviewés : Angers SCO Football Association, SCO Rugby club Angers, Églantine Sportive de Trelazé, JASCM Saint-Mars-du-Désert Football.

Les auteurs des entretiens menés dans ces clubs sont rendus anonymes.

Technique d'analyse des données des entretiens

Afin d'analyser les entretiens semi-directifs, ceux-ci ont fait l'objet de retranscriptions partielles comme première étape d'analyse ou « préanalyse ». Cette étape consiste en la réalisation d'un listing des informations recueillies par voie orale et en la mise en forme de textes appelés « *verbatim* » qui représentent des données brutes. Une matrice a été réalisée afin de classer les informations retenues dans ces entretiens. Cette matrice consiste en la création d'un tableau de verbatim où figurent les thèmes abordés par l'ensemble des acteurs. La dernière étape a consisté à analyser les points convergents et divergents de chaque entretien en fonction des thèmes, pour ensuite les expliquer et les argumenter.

3 PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE MIXTE (QUANTITATIVE ET QUALITATIVE)

3.1 LES FONCTIONS DES BENEVOLES : REGARD STATISTIQUE

Dans un club, les bénévoles peuvent recouvrir des fonctions variées. Le domaine sportif représente la partie la plus importante dans le recrutement des bénévoles (entraîneur, éducateur, dirigeant, arbitre, etc.) avec une proportion de **76,3 %**. Ensuite, une autre partie importante du bénévolat concerne l'événementiel **55,3 %** (serveur buvette, animateur, billetterie, etc.).

On peut voir que les missions de type administratif (**32,7 %**) et technique (**24,7 %**) (lessive maillots, nettoyage, entretien terrain, etc.) sont moins couvertes. Le total de ces pourcentages va au-delà de 100 %, compte tenu de la polyvalence des bénévoles interrogés.

L'hypothèse de la moindre appétence pour les missions bénévoles « non sportives » (encadrement/événements) porte sur le fait que celles-ci comportent potentiellement plus de responsabilités et sont chronophages ; notamment dans un contexte où elles sont faiblement partagées entre les bénévoles (peu de volontaires).

Les bénévoles très impliqués en matière de temps passé pour le club sont plutôt minoritaires : seulement **11,6 %** déclarent passer 11 heures et plus par semaine à réaliser leurs tâches, contre **30,3 %** entre 6 et 10 heures d'implication et **58 %** pour 5 heures et moins.

À la question : « dans l'idéal, combien d'heures voudriez-vous passer au club en tant que bénévole ? », il est très intéressant de voir une quasi-homologie des tendances relevées avec le temps effectivement passé dans leur club en tant que bénévole.

Néanmoins, est observé une tendance nette à vouloir idéalement passer un peu plus de temps au club : entre 6 et 10 heures (**40,7 %**) et moins de bénévoles dans la modalité idéale de 5 heures et moins (**47,7 %**). Un sentiment de satisfaction est d'ailleurs palpable au regard des missions qui leur sont données qu'ils déclarent leur correspondre à **98,3 %**.

3.2 LES MOTIVATIONS POUR DEVENIR BENEVOLE

L'enquête par entretien montre que les bénévoles sont passés d'une posture de consommateur à celle de consomm-acteur. La transition s'effectue le plus souvent par la socialisation au bénévolat. Il est rare que des individus se présentent spontanément pour proposer leurs services au sein des associations : les facteurs influents sont les pairs.

L'on retrouve parmi eux le fait de côtoyer des bénévoles du club, les effets de transmission lorsque l'on a grandi dans une famille où un membre de la fratrie est lui-même bénévole et enseigne les valeurs, ou encore, les temps de sociabilité dans le club (fêtes, repas, sorties, etc.) qui donnent envie de s'impliquer dans le club.

L'enquête par questionnaire montre que la culture du bénévolat va au-delà d'une seule fidélité au club en question pour **44,3 %** des répondants qui déclarent avoir été bénévoles dans plusieurs associations sportives dans leur vie.

Aussi, les liens sociaux sont particulièrement développés de par l'activité bénévole, ce qui peut également être une source de motivation pour l'implication dans ce rôle. En effet, **93 %** des répondants déclarent avoir des liens avec d'autres personnes du club et **65 %** avoir des activités extérieures avec ces autres personnes.

Les raisons principales qui incitent à rejoindre une équipe bénévole sont les suivantes : s'investir par plaisir et épanouissement personnel (**80,3 %**), pour créer du lien social (**57,3 %**), pour se sentir utile à la société (**48,7 %**), pour développer des compétences (**44,3 %**) par lien avec une personne au sein du club (**37,7 %**), pour occuper son temps libre (**24,7 %**), par conviction pour défendre une juste cause (**7,7 %**) et enfin, par contrainte (**1 %**).

3.3 LE RECRUTEMENT DES BENEVOLES

Les résultats de l'étude par entretien montrent que le recrutement des bénévoles se fait principalement de manière traditionnelle (par le contact humain – discussions spontanées) et auprès des parents (lors des inscriptions et des différents temps forts du club). Le plus souvent, le recrutement se fait d'abord par un « *engagement ponctuel* » ou le néo bénévole réalise des tâches simples : par exemple « *aider au bar, donner de leurs temps le dimanche, le samedi après-midi* » en espérant qu'une fois le « *doigt dans l'engrenage* » le bénévole s'investisse davantage au sein du club.

Ce processus de bouche-à-oreille correspond aussi à la manière dont les bénévoles déclarent avoir intégré les clubs. Sur cet aspect, on remarque différentes stratégies mises en place qui découlent de la taille et de la renommée de la structure elle-même. Un club important, de par sa notoriété, va pouvoir mettre en place une véritable politique de recrutement, en faisant passer des entretiens et profiter de l'affluence de ces profils sur leurs réseaux sociaux attractifs.

À l'opposé, un club de taille modeste et de niveau moyen sera plus ou moins contraint de devoir se limiter au « bouche-à-oreille » pour son recrutement. Dans cette approche, les parents ou licenciés sont ciblés pour leurs caractéristiques spécifiques et impliqués par la demande des clubs, d'abord sur des petites tâches, puis, selon leurs motivations, sur de plus grandes tâches au sein des clubs. D'une manière générale, il est plutôt difficile de recruter parmi les parents : ceux-ci ne se proposent pas ou ont tendance à refuser, souvent par manque de temps déclaré.

La connaissance et le classement des différents types de motivations relevés par cette étude sont dignes d'intérêt dans l'optique d'attirer et de recruter de nouveaux bénévoles (stratégies à mettre en œuvre). Sur 294 répondants, si **74,1 %** sont devenus bénévoles de manière volontaire, **24,1 %** ont accepté suite à une demande du club, et **1,4 %** par obligation chez qui la dimension de contrainte est existante (sentiment de ne pas avoir eu trop le choix, ne pas avoir osé dire non). L'implication de ces derniers peut être plus compliquée. Risques de désaffiliation des bénévoles et problématiques clubs non propices à la fidélisation

Tendance à la baisse du bénévolat

Le désengagement dans le monde du bénévolat est visible, notamment au regard de l'évolution générale du nombre de bénévoles ces dernières années (la tendance à la baisse est plurifactorielle) : sur 269 répondants ayant un avis sur la question concernant leur club, est relevé **48,8 %** pour qui le nombre de bénévoles est en baisse, **24,5 %** pour qui la situation est plutôt inchangée et **26,7 %** pour qui l'évolution est en hausse.

Quand ils pensent à arrêter...

En général, **31,3 %** des bénévoles ont déjà pensé à arrêter leur activité, ce qui est révélateur de la part de l'engagement de nature fragile qu'il reste à fidéliser. Cette donnée est aussi révélatrice d'une solidité de l'engagement des autres **68,7 %** qui n'ont pas pensé à arrêter leur activité bénévole.

Les différents problèmes qui impactent négativement le bénévolat

Cependant, des problématiques existent dans les clubs et ne sont pas propices au recrutement de bénévoles et sont délétères aux maintien et degré d'implication dans l'engagement. Parmi les raisons évoquées par ceux qui ont déjà pensé à arrêter leur activité (nbre : 94 répondants), sont relevées : les tensions internes du club (**48,9 %**), les raisons personnelles (**37,2 %**), le manque d'envie (**35,1 %**) et la mauvaise ambiance générale (**25,5 %**). Ils sont peu nombreux à évoquer avoir un autre club en perspective (**3,2 %**) ou encore, vivre un problème d'intégration (**2,1 %**). Parmi les raisons personnelles, l'enquête par entretiens montre que la raison du « manque de temps » revient comme un leitmotiv. Les jeunes adultes partent la semaine pour leurs études, et nombre d'actifs bénévoles se disent débordés entre le travail, les déplacements et la gestion de leur vie privée. Les modes de vie actuels, faits de mutations professionnelles ou de changements d'emploi plusieurs fois dans la vie, sont susceptibles d'engendrer, à leur tour, des déménagements facteurs d'un turn-over non négligeable chez les bénévoles. Le manque de reconnaissance (ego) est une raison assez évoquée dans les modalités « autres » du questionnaire.

En outre, susciter la motivation sur la durée est important afin de fidéliser les bénévoles. Aussi, une attention particulière est à prendre en compte concernant l'image du club : en effet, les conflits et la mauvaise ambiance font partie des principaux facteurs influant sur le désengagement.

3.4 LES LEVIERS POUR ATTIRER ET FIDELISER LES BENEVOLES

Les valeurs préférées des bénévoles dans leur activité

Certaines valeurs sont indispensables pour les clubs désireux de maintenir ou d'augmenter leurs effectifs en bénévoles. Parmi les plus importantes citées par les bénévoles eux-mêmes : le respect (**61,7 %**), l'esprit d'équipe (**47 %**), la convivialité (**37,7 %**), l'esprit familial (**36,7 %**) et la passion (**32,7 %**). Quant aux valeurs de l'ambition (**14 %**), du dépassement de soi (**13 %**), de la performance (**10 %**), de l'engagement (**7 %**), de l'entraide (**6,3 %**), de l'humilité (**5,7 %**), de la créativité (**1,3 %**) et du talent (**0,7 %**), elles sont plutôt en arrière-plan.

Les forces du club comme facteur d'attractivité et leviers possibles lorsqu'elles sont à approfondir

Par ailleurs, la question portant sur les forces de fonctionnement des clubs (pourvoyeur d'attractivité) peut être révélatrice des facteurs d'attractivité d'une part, mais également des points qui restent à améliorer dans les clubs en général d'autre part (comme leviers possibles).

Sur ce point, est obtenu :

Forces des clubs : cohésion des bénévoles (**58,7 %**), communication interne dans une ambiance agréable (**53,3 %**), qualité de formation (**39,3 %**), niveau sportif (**34,3 %**), projet du club ambitieux (**33,3 %**), nombre de licenciés (**25,3 %**) et pour finir, communication externe (recrutement, notoriété du club...) (**11,7 %**).

De façon générale, les clubs sportifs semblent donc avoir une marge de manœuvre importante d'amélioration de leurs forces concernant les items ayant un score en dessous de 50 %.

Fidéliser par des contreparties

Pour fidéliser les bénévoles, seulement **25 %** des clubs proposent des contreparties à leurs bénévoles. Parmi les 75 répondants déclarant recevoir des contreparties de la part de leur club, il y a :

- **61,3 %** de contreparties financières (qui ne sont pas des rémunérations, mais des défraiements ou des réductions sur l'adhésion, la licence, les billets de match offert, etc.).
- **45,3 %** de contreparties matérielles (textiles, équipements...)
- **26,7 %** de contreparties alimentaires (repas, boissons...)

La gratification du bénévolat n'est cependant pas encore ancrée dans toutes les associations qui n'ont pas forcément les moyens suffisants ou encore la volonté de l'appliquer (incompatible avec leur politique et culture club). Par ailleurs, l'enquête qualitative par entretien dévoile que certains clubs l'utilisent comme économie du travail au noir (zone grise) : des éducateurs sont parfois défrayés pour leurs frais kilométriques alors qu'ils ne conduisent pas. Le modèle traditionnel du bénévolat pose de plus en plus question à mesure que les bénévoles se forment à des niveaux professionnels pour les besoins des clubs

et sont ainsi en attente d'une reconnaissance financière à leur travail. Est relevé également le contexte de fragilité socio-économique de nombreux travailleurs et du reculement de l'âge où les jeunes parviennent à l'autonomie totale. Les bénévoles s'inscrivant dans ce type de profil ont des besoins de rétributions financières.

3.5 LES DIFFICULTES RENCONTREES DANS LES CLUBS

Selon l'ensemble des bénévoles de l'enquête, les points à améliorer dans leur club sont les problèmes relatifs aux infrastructures (**49 %**) puis ceux liés à l'humain (**40,7 %**), à l'organisation (**37 %**) et enfin, aux financements (**31,7 %**).

Les difficultés sur le plan organisationnel

D'une manière générale, près de la moitié des clubs (**46,7 %**) rencontrent, ou ont rencontré, des difficultés sur le plan organisationnel. Ces difficultés sont (ou ont été) liées principalement à des problèmes de communication interne (**63,6 %**), aux missions bénévoles (**50 %**), au planning (**40 %**), au partage des infrastructures (**34,3 %**), et enfin, aux missions salariées (**20 %**). Ces difficultés ont un effet délétère sur le bénévolat.

Les difficultés sur le plan financier

Est relevé que **48,3 %** des bénévoles interrogés pensent que leur club connaît ou a connu des difficultés sur le plan financier. Les raisons évoquées par ces derniers sont parfois multiples et concernent des problématiques en lien avec : les partenariats (**52,4 %**), les subventions (**49 %**), les licences (**43,4 %**), les amendes (**17,2 %**) et les prestations (**14,5 %**). La crise sanitaire COVID est citée une dizaine de fois dans la modalité « autre ».

Le contexte sanitaire lié au COVID impacte différemment les clubs selon les mesures gouvernementales et les disciplines. Au niveau des partenariats et sponsors avec les entreprises, des pertes sont à prévoir ; cela semble ainsi fragiliser le modèle budgétaire. Aussi, les bénévoles de l'étude par entretien relèvent un manque de lien avec leur club qui pourrait, à terme, fragiliser leur engagement.

Les difficultés sur le plan des infrastructures

51 % des bénévoles interrogés pensent que leur club connaît ou a connu des difficultés sur le plan des infrastructures. Les raisons évoquées par ces derniers sont parfois multiples et concernent des problématiques en lien avec : les terrains (**62,1 %**), le club house/buvette (**43,8 %**), le matériel (**41,8 %**), les tribunes (**34,6 %**), les vestiaires (**33,3 %**), l'accessibilité (**11,1 %**) et enfin le parking (**10,5 %**). La modalité autre(s) évoque des problèmes de vétusté des équipements, d'éclairage, et de disponibilité des équipements.

Les difficultés sur le plan humain

- Le manque de bénévoles selon les pôles d'action

Au sein des différents pôles associatifs étudiés concernant le bénévolat (pôles sportif, administratif, événementiel et technique), aucun des répondants ne déclare être « trop nombreux ». Concernant ces pôles, seul l'administratif semble un peu moins touché par le manque de bénévoles : **56,1 %** des bénévoles dans ce secteur estiment qu'ils ne sont pas assez nombreux contre **43,9 %** qui pensent qu'ils sont suffisamment nombreux (sur une base de 98 répondants au total). En effet, sur les autres pôles, les pourcentages qui considèrent ne pas être assez nombreux sont *autour de 70 %* : les bénévoles du pôle sportif (229 répondants) et ceux du pôle technique (74 répondants) sont tous deux de **71,6 %** et les bénévoles du pôle événementiel (166 répondants) sont **74,7 %** à considérer ne pas être assez nombreux.

- L'introduction du salariat : conséquence sur l'investissement des bénévoles

L'introduction du salariat dans les clubs complique parfois la relation aux bénévoles pour le partage des tâches et leur nature. Qu'est-ce qui doit être rémunéré ? Un bénévole intéressé par les missions empiétant sur celle du salarié doit-il être impliqué ? Il est relevé par l'étude qualitative que les salariés prennent parfois « une part trop importante qui crée le désengagement de la part de certains bénévoles ». Le souhait de certains bénévoles est de se voir confier des responsabilités qui ont tendance à être fléchées vers les salariés pour justifier le poste de ces derniers ; ce qui peut être source de démotivation chez certains bénévoles et donc limiter leur investissement. Ceci pose la question des emplois aidés (non pérennes) et de la continuité de l'action quand il n'est plus possible d'avoir un salarié.

Aussi, où s'arrêtent les missions du salarié lorsque le club se trouve en difficulté par manque de bénévoles ? Les salariés se retrouvent parfois submergés de travail.

Comment prendre en charge la formation des bénévoles ? Comment être exigeant avec les nouveaux bénévoles qui ont tendance aujourd'hui à rappeler leur statut « moins impliqué » par rapport aux salariés des clubs. Dans les contextes de manque de bénévoles, des tensions

ont tendance à émerger, car les attentes envers les bénévoles présents sont plus fortes. Il n'est pas rare que l'investissement personnel, quand celui-ci demande à être amélioré pour correspondre aux exigences du club, se transforme en désengagement quand les acteurs sont dans une optique de reconnaissance et de valorisation personnelle à moindre coût (l'ego se retrouve blessé quand le rendu n'est pas satisfaisant), et non dans des logiques d'abnégation et d'amélioration du travail à reprendre, favorables au bien commun. De plus en plus, des qualités de gestion des ressources humaines sont nécessaires afin de gérer les susceptibilités individuelles et les conflits interpersonnels, mais aussi systémiques (causés par les problématiques structurelles que rencontrent les clubs et les difficultés qui en découlent).

D'après les résultats de l'enquête quantitative, **56,7 %** des clubs ont connu des difficultés sur le plan humain. Elles sont principalement liées aux bénévoles (**64,1 %**), au comité directeur/bureau (**55,9 %**), aux licenciés (**39,4 %**), au corps arbitral (**21,8 %**), aux salariés (**16,5 %**) et enfin, aux supporters (**9,4 %**).

Les problématiques résolues

Les problématiques clubs ne sont pas toujours insolubles, car l'étude relève **54,3 %** des répondants déclarant que les difficultés rencontrées dans leur club ont été résolues (sur la base de 116 répondants ayant su répondre à la question). Sur la base des bénévoles qui ont répondu que leur club a résolu des difficultés rencontrées (63 répondants), **69,8 %** expliquent que cela concerne l'organisation, **55,6 %** l'humain, **44,4 %** les infrastructures et enfin, **41,3 %** le financement.

En ouverture...

Des difficultés liées au recrutement ou à la fidélisation peuvent poser problème ; notamment au regard des effectifs présents de licenciés qui nécessitent un encadrement conséquent et adapté (nombre d'éducateurs, leurs niveaux de formation, leur disponibilité, etc.).

De manière générale, une autre problématique émerge des résultats d'enquête : celle de la digitalisation. La transformation numérique des inscriptions des licenciés, de la communication, des démarches associatives internes en ligne, ainsi que des budgets (logiciels spécifiques) ont fait émerger de nouveaux supports de communications censés être porteur de progrès et d'optimisation pour la gestion club ; mais les bénévoles avancés en âge peuvent éprouver un sentiment de découragement face à la non-maîtrise des outils numériques... Ce

qui peut être vecteur d'abandon de la part de bénévoles pourtant impliqués depuis de nombreuses années.

Un autre critère est décelé dans l'enquête qualitative : celui de la performance sportive. L'enquête montre que des licenciés semblent tout de même porter une importance aux résultats sportifs dans leurs choix de rester ou non au sein des clubs. Les clubs cherchent donc à présenter un niveau attrayant d'un point de vue sportif pour attirer ou fidéliser les licenciés. Il est avéré que les clubs peuvent enregistrer beaucoup de départs lorsque les parents considèrent que leurs enfants ne progressent pas et que les séances sont pauvres techniquement. La formation des éducateurs est l'une des solutions face à ce problème.

CONCLUSION GENERALE DU RAPPORT

Ce projet de recherche est le fruit d'un travail collaboratif entre les acteurs de la convention « Partenariat pour le soutien au club d'Angers Sports Lac de Maine Football 2019-2021 ». Depuis plusieurs années, la Collectivité observe une dégradation de la situation de certains clubs de football de proximité qui ont de plus en plus de difficultés à mettre en œuvre leur projet d'accueil, notamment auprès des jeunes. Souhaitant répondre favorablement à l'appel du club ASLM, la mairie d'Angers s'est tournée vers l'IFEPSA, à travers les compétences de son département recherche, pour apporter son soutien à la réflexion collective. Il s'agit de trouver des pistes de solutions à travers une approche transversale ; complétée, par ailleurs, par le dispositif des États généraux du football amateur.

Au fil de ces deux années, les différents échanges avec les acteurs ont permis d'enrichir la réflexion et d'apporter de nouveaux éclairages à l'analyse des études mises en œuvre. Les éléments de ce rapport constituent une base de réflexion pour mener des actions diverses, plus ou moins modestes ou ambitieuses. Certaines peuvent s'enclencher rapidement alors que d'autres demandent plus de temps, car émanant d'une projection sur le long terme. Parfois, les acteurs auront besoin de mettre en œuvre une série d'actions, au préalable, pour parvenir à un objectif spécifique qui aura été proposé dans le rapport.

Dans cette optique, les études présentées dans ce rapport ont toutes pour finalité première de soutenir le club Angers Sports Lac de Maine. Pour cela, les premières enquêtes se sont orientées sur l'état des lieux des relations du club avec ses adhérents (trois études), selon le prisme de lecture de la satisfaction et de la fidélisation. Parmi les principaux résultats, nous pouvons prendre l'exemple de l'incompatibilité entre les volontés stratégiques du club (mixité sociale) et son ancrage territorial dans le quartier de Belle Beille où l'ASLM recrute la majeure partie de ses jeunes licenciés. Ainsi, le positionnement du club au sein du territoire semble compliqué à construire, mais également à clarifier auprès de ses adhérents et des instances municipales. Cela se répercute sur l'image du club et ses éventuelles stratégies de développement concernant son offre.

À partir de ce premier travail d'enquête, des réflexions se sont portées sur la transposabilité de certaines difficultés rencontrées par l'ASLM à d'autres clubs du territoire. En effet, certains clubs pouvaient rencontrer les mêmes obstacles, voire partager les mêmes réflexions. Ainsi, une étude via des entretiens à l'intention de ces publics a été menée. Au regard des résultats, il est à noter que des synergies peuvent être envisagées : d'une part entre les clubs, via une commission qui permettrait d'échanger sur la « gestion de carrière » des éducateurs sportifs qui sont susceptibles de porter défaut à l'ensemble des clubs du territoire, et d'acter sur des procédures communes afin de ne faire remonter qu'une seule voix aux partenaires fédéraux et publics ; d'autre part entre les clubs et leurs partenaires dans une finalité de co-construire des procédures grâce à une meilleure compréhension des périmètres d'action et contraintes de chaque acteur (Ligue, District, OMS, Mairie et les clubs) ; et cela, dans l'optique de limiter les dysfonctionnements quotidiens et inciter à construire un réseau d'acteurs soudés.

Le couplage des résultats de ces études a permis de faire ressortir quelques propositions de bonnes pratiques grâce à l'utilisation du modèle du système de perfectionnement territorial développé par Coignet (2017). Parmi les principaux résultats : l'acquisition de nouveaux joueurs, la fidélisation des adhérents actuels, la refonte du pôle communication, ou encore l'utilisation d'événements comme tremplin d'engagement des bénévoles difficilement séduits. Dans la finalité d'apporter un éclairage sur ce dernier tenant, deux études à échelle nationale ont été réalisées sur la thématique de la place du bénévolat dans le modèle associatif actuel, afin d'entrevoir des leviers d'action potentiellement activables.

Ce travail de recherche a pour vocation de servir aux acteurs en leur proposant un espace de réflexion sur leurs propres pratiques, positionnements et perspectives. Dans ce rapport, à l'image d'une boîte à outils, tout n'est pas forcément à utiliser dans l'instant, ou à intégrer aux réflexions selon les choix stratégiques envisagés par le club. La construction demande du temps et la somme des petites et grandes interventions fera la différence. Les acteurs, artisans de l'avenir, ordonnancent des priorités d'action et se coordonnent en mutualisant leurs savoir-faire. Le chantier du sport est ouvert : reste à co-crée ensemble l'action publique de demain en fonction des possibilités et volontés réciproques.

Un grand remerciement aux acteurs qui auront pris le temps de lire ces pages et qui pourront ainsi faire circuler certaines idées et ainsi, faire éclore, nous l'espérons, une kyrielle de dispositifs d'action... La recherche se sent utile quand elle est au service du terrain. Nous remercions donc à notre tour les acteurs pour leur sollicitation et leur confiance.

BIBLIOGRAPHIE

ARRIF, Abdelmajid ; HAYOT, Alain. 2001. « Les territoires dans la ville. Frontières sociales et symboliques à Marseille ». In *Limites floues, frontières vives. Des variations culturelles en France et en Europe*. BROMBERGER, C. ; MOREL, A. Paris : Édition de la Maison des sciences de l'homme, pp. 311-334.

AURIER, Pierre ; EVRARD, Yves ; N'GOALA, Gilles. 2004. « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Application en Marketing*, 19, 3, 2004, p 1-20.

BADIE, Bertrand. 1995. *La Fin des territoires. Essai sur le désordre international et l'utilité sociale du respect*, Paris, Fayard.

BACQUE, Marie-Hélène et MECHMACHE, Mohamed. 2013 « Pour une réforme radicale de la politique de la ville. Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires », remis au ministre délégué chargé de la Ville, le 8 juillet.

BELVAUD, Bertrand ; MARTEAUX, Séverine. 2007. « Les recommandations d'internautes comme source d'information. Quel impact sur les entrées des films au cinéma ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.22, n° 3, p. 65-82.

BOLTANSKI, Luc et CHIAPELLO, Ève, 1999. *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

CHAIX, Pierre et CHAVINIER-RELA, Sabine. 2015. « Évolution de la demande sociale de sport et remise en cause de la compétition », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. tome liv, n° 3, 2015, pp. 85-97.

CHANTELAT, Pascal ; FODIMBI, Michel ; CAMY, Jean. 1996. *Sport de la cité. Anthropologie de la jeunesse*, Paris, L'Harmattan.

CHARRIER, Dominique ; DJABALLAH, Matthieu ; COMETTI, Aurélie ; PARMANTIER, Charlotte ; JOURDAN, Jean. 2012. « Prévention, animation et insertion par le sport en zones urbaines sensibles : la reconstruction du processus historique des analyses », *EDP Sciences, Movement & Sport Sciences*, n° 78.

CHAUDHURI, Arjun ; HOLBROOK, Morris. 2001. « The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance : the role of brand loyalty », *Journal of Marketing*, n°65, (2), 81-93

CHEVALIER, Judith ; MAYZLIN, Dina. 2006. «The effect of word of mouth on sales: Online book reviews », *Journal of Marketing Research*, vol.43, n°. 3, p. 345-354

CLAES, Michel ; LACOURSE, Éric. 2001. « Pratiques parentales et comportements déviants à l'adolescence », *Enfance*, n° 4 (Vol. 53), p. 379-399

COIGNET, Benjamin. 2013. Sport et innovation sociale. Des associations sportives en mouvement dans les quartiers populaires. Paris, L'Harmattan.

COIGNET, Benjamin ; VIEILLE-MARCHISET, Gilles. 2010. Discriminations vécues et ancrage territorial dans les quartiers prioritaires en France : Le cas des clubs de football. *Hommes & Migrations*, 1285 (3), 134-146.

COLLET, Camille. 2018. *Comprendre le développement et la structuration de l'espace des « socio-sports » rennais*, Thèse de Sciences et techniques des activités physiques et sportives, Université Rennes 2.

COMBESSIE Jean-Claude. 2007. *La méthode en sociologie*. Paris, La Découverte (coll. Repères), 2007, 5^e édition (1^{re} éd. 1996)

DARPY, Denis ; GUILLARD, Valérie. 2020. *Comportements du consommateur. Concepts et outils*. Dunod, (Coll. Management Sup), 5^e édition.

DEFrance, Jacques. 2011. IV. Les fonctions sociales du sport. Dans : DEFrance Jacques éd., *Sociologie du sport* (pp. 71-80), Paris, La Découverte.

DOYTCHÉVA, Milena. 2007. Une discrimination positive à la française ? Ethnicité et territoire dans les politiques de la ville, Paris, La Découverte.

DURET, Pascal. 2019. Chapitre III. Intégration sociale par les sports. Dans : DURET Pascal éd., *Sociologie du sport* (pp. 52-71), Paris, cedex 14, France : Presses Universitaires de France.

ECKERT, Nathalie. 2008. « Jean-Marc Stébé, Herve Marchal, *La sociologie urbaine* », *Questions de communication*, 14, 376-379.

ELIASBERG, Jehoshua ; JONKER, Jedid-Jah ; SAWHNEY, Mohanbir ; WIERENGA, Berend. 2000., « MOVIEMOD: An implementable decision-support system for prerelease market evaluation of motion pictures », *Marketing Science*, vol.19, n° 3, p. 226-243.

EME, Bernard. 1996. « Politiques publiques, société civile et associations d'insertion par l'économique », in ROUDET, B. (dir.), *Des jeunes et des associations*, Paris : L'Harmattan, p. 181-203. (p. 185).

FALCOZ, Marc ; KOEBEL, Michel. (dir.) 2005. *Intégration par le sport : représentations et réalité*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales ».

GASPARINI, William ; VIEILLE-MARCHISET, Gilles. 2008. *Le sport dans les quartiers - Pratiques sociales et politiques publiques*, Paris, Presses Universitaires de France.

GASPARINI, William. 2012. « Penser l'intégration et l'éducation par le sport en France : réflexions sur les catégories d'analyse sociale et politique », *Movement & Sport Sciences*, n° 78, p. 39-44.

GATIGNON, Hubert ; ROBERTSON, Thomas. 1986. «An exchange theory model of interpersonal communication», *Advances in Consumer Research*, n°13, p. 534-538.

GIBOUT, Christophe. 2010. Les pratiques sportives des jeunes en marge des collectivités ? In, VIEILLE MARCHISET, G. (dir.) et COMETTI, A., (dir.), *De nouvelles solidarités par le sport : enjeux et perspectives*. Voiron : Presses Universitaires de Sport, pp. 51-60.

KANDAMPULLY, Jay ; ZHANG, Tingting Zhang; BILGIHAN, Anil. 2015. « Customer loyalty : a review and fu-ture directions with a special focus on the hospitality industry », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, (3), 379-414.

KAUFMANN, Jean-Claude. 2008. *L'enquête et ses méthodes, l'entretien compréhensif*, Paris, 2^e édition refondue 128, Armand Colin.

KAUFMANN, Hans Ruediger ; CORREIA LOUREIRO, Sandra Maria ; MANARIOTI, Agapi. 2016. « Exploring behavioural branding, brand love and brand co-creation », *Journal of Product & Brand Management*, 25 (6), 516-526.

LARCENEUX, Fabrice. 2007. « Buzz et recommandations sur Internet : quels effets sur le box-office ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.22, n° 3, 2007, p. 45-64.

LAVIDGE, Robert ; STEINER, Gary. 1961). A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(6), 59-62.

LE CLINCHE, Servane ; VIAL, Céline Vial ; GENETET, Guy. 2012. Les manifestations équestres : un tremplin pour le territoire et son offre touristique. *Equ'idée*, Le Pin au Haras : IFCE, pp.31-33.

LESSARD, Coralie. 2017. « Impact de configurations spatiales différenciées du sport licencié dans la ville sur la mixité sociale », dans Gibout (Christophe) [dir.], *Activités sportives, récréatives et ludiques & développement des territoires*, Paris, Edilivre, 2017 (b), p. 245-280.

LESSARD, Coralie. 2018. Les politiques municipales de la jeunesse et des sports dans les quartiers : espoirs et illusions de la mixité sociale et de la discrimination positive, Thèse de doctorat (non publiée), Université Paris-Est, Marne-la-Vallée.

LESSARD, Coralie. 2019. « L'inégal accès des filles au sport dans les quartiers », *Revue EP&S*. n°384 (Dossier : Vers l'égalité).

LESSARD, Coralie. 2021. « Mise en œuvre de politiques municipales Jeunesse et Sports : quand les "jeunes-vieux" dans les quartiers deviennent une catégorie d'action publique officielle et émergente ». *Revue Sociétés et Jeunesses en difficulté* (accepté revue - à paraître).

LONG, Thierry ; PANTALEON, Nathalie ; FACCENDA, Lionel ; BRUANT, Gérard. 2009. « Conscience du droit, des règles sportives et contextes de socialisation : institutionnalisation versus autorégulation », *Droit et société*, 1, n° 71, p. 161-180.

MAFFESOLI, Michel. 1988. *Le temps des tribus. Le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*. France, Livre de poche, Biblio essais.

MALATESTA, Dominique ; JACCOUD, Christophe. 2005. Insérer par des projets sportifs sans référentiel sportif : petite production sportive et action publique en Suisse. *In* *Intégration par le sport : représentations et réalités*. France : L'harmattan, coll. « Logiques sociales ».

MOLINILLO, Sebastian ; JAPUTRA, Arnold ; NGUYEN, Bang ; CHEN, CHENG-HAO Steve. 2017. « Responsible brands vs active brands ? An ex-amination of brand personality on brand awareness, brand trust, and brand loyalty », *Market-ing Intelligence & Planning*, 35 (2), 166-179

MUSO, Pierre (dir.) 2002. *Le Territoire aménagé par les réseaux*, La Tour-d'Aigues, Éditions de l'Aube.

OLIVER, Richard. 1999. « Whence consumer loyal-ty ? », *Journal of Marketing*, 63, special issue, 33-44.

ORFEUIL, Jean-Pierre. 2010. « La mobilité, nouvelle question sociale ? », *SociologieS*, Dossiers, Frontières sociales, frontières culturelles, frontières techniques.

PINÇON, Michel ; PINÇON-CHARLOT, Monique. 2008. *Sociologie de Paris*, Paris, La Découverte « Repères ».

PHILIPPE, Damien. 2011. Analyse socio-historique d'une politique de prévention par le sport : entre inflexions politiques et contexte local, l'exemple de la ville de Trappes. Thèse de doctorat. Université Rennes 2.

PROUTEAU, Lionel. 2013. Le bénévolat sous toutes ses coutures. *Arrêt sur image. Poids économique, financement, gouvernance, bénévolat, salariat*, Jurisassociations n° 486, Le bimensuel des organismes sans but lucratif, 15 octobre. Dalloz, Juris éditions.

SCHNAPPER, Dominique. 2005. « Idéal et limites de la mixité sociale : Les arguments du débat public ». *Informations sociales*, 125, (5), 6-15.

STEBE, Jean-Marc ; MARCHAL, Hervé. 2007. *La sociologie urbaine*, Paris, Que sais-je ?

TCHERNONOG, Viviane. 2013. Les évolutions majeures du paysage associatif français. *Arrêt sur image. Poids économique, financement, gouvernance, bénévolat, salariat*, Jurisassociations n° 486, Le bimensuel des organismes sans but lucratif, 15 octobre. Dalloz, Juris éditions.

TRAVERT, Maxime. 2003. L'envers du stade. Le football, la cité et l'école, Paris, L'Harmattan, *Débats Jeunesses*, 11.

VIEILLE-MARCHISET, Gilles. 2005. « Le mouvement sportif face aux dispositifs d'intégration par le sport : les processus à l'œuvre », in *Colloque Sport et intégration*, DRJS/CRIJ, p. 34-41.

WIEVIORKA, Michel. 2005. La différence. Identités culturelles : enjeux, débats et politiques, L'Aube, Coll. Poche essai.

Littératures professionnelles :

ACTUFOOT. 2019. Le top 100 des clubs de Maine-et-Loire par licenciés. Source électronique : <http://www.actufoot.com/49/top-100-clubs-de-maine-loire-licencies/>

COIGNET, Benjamin. 2017. Le sport dans les quartiers prioritaires de CAP Excellence (QPV et QVA). Offre, besoins sociaux et préconisations. Rapport pour la communauté d'agglomération. Guadeloupe, Profession sport et loisirs.

Définitions et Méthodes : la démarche de diagnostic de territoire. L'Association de Prévention Spécialisée du Nord. Source électronique : <https://www.diagnostic-territoire.org/>

Fond'Action Football. 2014., *GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT So'bénévole*. Source électronique : <https://media.fff.fr/uploads/document/2d822202b8dea55c6de743b950adece7.pdf>

INSEE. 2021. Source électronique : <https://www.insee.fr>

IPSOS. 2017. *La France adepte du fitness*. Source électronique : <https://www.ipsos.com/fr-fr/la-france-adepte-du-fitness>

LARDON Sylvie et PIVETEAU Vincent. 2005. « Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux », *Géocarrefour*, vol. 80/2, 75-90.

Mairie de la Ville d'Angers. 2021. Source électronique : <https://www.angers.fr>

Sénat. 2021. *Le bénévolat dans le secteur associatif*. Source électronique : <https://www.senat.fr/rap/r05-016/r05-0164.html>

Sport Value Conseil ; Olbia Conseil. 2015. *Quels leviers de développement pour les associations sportives ?* Source électronique : [https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/leviers/files/Leviers de developpement associations sportives_def.pdf](https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/leviers/files/Leviers_de_developpement_associations_sportives_def.pdf)

ANNEXES

Annexe 1 - Questionnaire - Seniors.....	78
Annexe 2 - Questionnaire - éducateurs sportifs.....	84
Annexe 3 - Questionnaire - Parents ou représentants légaux	90
Annexe 4 — Le Fonds d'Aide au Football Amateur (FAFA) 2020-2021	99
Annexe 5 - Guide d'entretien étude bénévolat - IFEPSA 2020-2021 - clubs sportifs (collectifs) en France.....	100
Annexe 6 - Questionnaire - étude bénévolat - IFEPSA 2020-2021 - clubs sportifs (collectifs) en France.....	102
Annexe 7 - Recension ouvrage Coignet (2013).....	111
Annexe 8 - Témoignages sur des sites de football français sur les avantages conférés à la pratique du futsal pour la pratique du football à 11.....	114

ANNEXE 1 - QUESTIONNAIRE - SENIORS

Nous sommes un groupe d'étudiants de Master à l'IFEPSA. Le club de l'AS Lac de Maine, soucieux de l'amélioration continue de son fonctionnement, et afin de répondre au mieux à vos attentes, nous a sollicité pour conduire une enquête de satisfaction. Toutes les données recueillies seront traitées de manière anonyme. Nous vous serions reconnaissants de participer à cette enquête !

PARCOURS SPORTIF

- 1- Depuis combien de temps. Jouez-vous au foot ? (en années).....
- 2- Combien de clubs avez-vous connu ? (nombre de clubs)
- 3- Quel est le plus haut niveau auquel vous avez joué ?
 - ☐ Départemental
 - ☐ Régional
 - ☐ National
- 4- À quel niveau jouez-vous actuellement ?
 - ☐ Départemental
 - ☐ Régional
 - ☐ National
- 5- Dans quelle(s) catégorie(s) d'âge(s) avez-vous évolué ? (préciser la ou les catégorie(s)).....

ASSOCIATION SPORTIVE DU LAC DE MAINE

- 6- Comment avez-vous découvert l'association ? *Plusieurs réponses possibles.*
 - ☐ Internet
 - ☐ Lors d'un événement
 - ☐ Bouche-à-oreille
 - ☐ Réseaux sociaux
- 7- Qu'attendez-vous d'une association sportive ? *Plusieurs réponses possibles.*
 - ☐ Pratiquer un sport
 - ☐ Partager ma passion avec les autres
 - ☐ Retrouver mes amis
 - ☐ M'occuper (passer le temps)

8- Veuillez classer par ordre d'importance, sachant que 1 étant le plus important et 4 le moins important.

	Numérotez de 1 à 4
Pratiquer un sport	
Partager ma passion avec les autres	
Retrouver mes amis	
M'occuper (passer le temps)	

9- Comment qualifieriez-vous l'ambiance de l'association ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Très conviviale
- ☐ Conviviale
- ☐ Peu conviviale
- ☐ Pas du tout conviviale

10- Par quels moyens le club communique-t-il avec vous ? (Annulation entraînement, absences, matchs, etc.) *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Téléphone
- ☐ Mail
- ☐ Site internet
- ☐ Affichage
- ☐ Réseaux sociaux
- ☐ Face à face
- ☐ L'information n'est pas transmise

11- Trouvez-vous la communication efficace ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui, complètement d'accord
- ☐ Oui, plutôt d'accord
- ☐ Non, plutôt pas d'accord
- ☐ Non, pas du tout d'accord

12- Si non, merci de préciser en quelques mots pourquoi ?

.....

INVESTISSEMENT DANS L'ASSOCIATION

13- Occupez-vous, ou avez-vous déjà occupé, une fonction dans le club du Lac de Maine ?

- ☐ Oui ☐ Non

14- Si oui, quelle(s) fonction(s) occupez-vous/ou avez-vous occupée(s) ? *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Membre du bureau (secrétaire, trésorier, etc.)
- ☐ Entraîneur
- ☐ Arbitre
- ☐ Bénévole aux évènements

15- Si non, seriez-vous intéressés pour participer à au moins l'une des fonctions du club ?

☐ Oui ☐ Non

16- Si vous ne faites pas partie de l'équipe des bénévoles, les raisons sont : *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Le manque d'envie
- ☐ Le manque de temps
- ☐ Je n'ai pas eu de proposition de la part du club
- ☐ Manque de qualification pour les tâches qui vous seraient proposées
- ☐ Je ne sais pas comment aider
- ☐ J'ai des problèmes pour me déplacer jusqu'au club
- ☐ Je ne connais pas bien les personnes du club
- ☐ Je pense que ça peut être contraignant
- ☐ Je pense qu'il y a une mauvaise ambiance et je ne souhaite donc pas m'investir dans une équipe de bénévoles qui n'est pas soudée

17- À quelles conditions seriez-vous prêt à aider l'association ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Je ne souhaite pas de contrepartie
- ☐ Réduction de la cotisation
- ☐ Avantage en nature (maillot, transport, ticket cadeau, réduction tarifaire à des matchs...)
- ☐ Être reconnu par le bureau
- ☐ Etre apprécié(e)
- ☐ Je n'envisage pas d'aider l'association
- ☐ Être encadré dans mon implication (savoir quoi faire, etc.)
- ☐ Être formé sur les dites missions (poste et/ou tâches attribués)
- ☐ Prise en charge des trajets lors des sorties
- ☐ Etre accompagné pour devenir entraîneur (formation)
- ☐ Une meilleure entente/ambiance au sein de l'équipe de bénévoles
- ☐ Etre en binôme sur une même mission avec une personne que je connais

MATCH ET ENTRAÎNEMENT

18- Participez-vous aux matchs ? ☐ Oui ☐ Non

19- Si non, pourquoi ?

- ☐ Les matchs sont trop loin
- ☐ Je fais souvent la fête la veille
- ☐ Les horaires ne me conviennent pas
- ☐ Seuls les entraînements m'intéressent
- ☐ Autre :.....

20- Est-ce que cela vous arrive de manquer des matchs ? ☐ Oui ☐ Non

21- Si oui, pourquoi ?

- ☐ Les matchs sont trop loin
- ☐ Je fais souvent la fête la veille
- ☐ Les horaires ne me conviennent pas
- ☐ Seuls les entraînements m'intéressent
- ☐ Maladie
- ☐ Blessure
- ☐ Mauvaise ambiance
- ☐ Vie de famille prenante
- ☐ Besoin de repos après la semaine de travail
- ☐ Je travaille le week-end
- ☐ Autre :.....

22- Est-ce que cela vous arrive de manquer des entraînements ? ☐ Oui ☐ Non

23- Si oui, pourquoi ? (*cochez les raisons puis classes les 3 premières*) ?

- ☐ Les matchs sont trop loin : n°
- ☐ Je fais souvent la fête la veille : n°
- ☐ Les horaires ne me conviennent pas : n°
- ☐ Seuls les entraînements m'intéressent : n°
- ☐ Maladie : n°
- ☐ Blessure : n°
- ☐ Mauvaise ambiance : n°
- ☐ Vie de famille prenante : n°
- ☐ Besoin de repos après la semaine de travail : n°
- ☐ Je travaille le week-end : n°
- ☐ Autre :..... : n°

ACTIVITÉS ANNEXES

24- Pratiquez-vous une autre activité sportive ? ☐ Oui ☐ Non

25- Si oui, laquelle ?

26- Si non, passez à la question 35.

27- Pratiquez-vous cette activité en loisir ou en compétition ? ☐ Loisir ☐ Compétition

28- Pratiquez-vous une activité de loisir (musique, théâtre, etc.) ? ☐ Oui ☐ Non

29- Si oui, lesquelles ?

30- Priorisez-vous le foot avant vos autres activités ? ☐ Oui ☐ Non

31- Pratiquez-vous le football sous une autre forme ? ☐ Oui ☐ Non

32- Si oui, veuillez cochez le ou. les type(s) de pratique ?

- ☐ Futsal
- ☐ Soccer/ Five
- ☐ City foot
- ☐ Autre(s) :.....

33- Si vous pratiquez l'une de ces activités, merci de préciser la structure et le lieu :

.....

34- À quelle fréquence ? (nombre de fois par mois).....

35- Combien de sports en club avez-vous déjà pratiqué ces 5 dernières années ?

36- Envisagez-vous de pratiquer une nouvelle activité sportive dans un club ? ☐ Oui ☐ Non

37- Si oui, dans... ?

- ☐ Un club
- ☐ En loisir occasionnel payant
- ☐ En pratique non encadrée (gratuite)

PROFIL

38- Quel âge avez-vous ?

39- Depuis combien d'années êtes-vous licencié au club ? (en années)

40- Quel est le moyen de transport le plus souvent utilisé quand vous vous rendez au club ? *(Une seule réponse possible.)*

- ☐ Modes actifs (trottinette, vélo, skateboard, etc.)
- ☐ J'y vais en voiture
- ☐ Covoiturage avec d'autres du club
- ☐ Transports en commun
- ☐ A pied
- ☐ Deux-roues motorisés
- ☐ Pluri-modalités (exemple. : en transport puis à pied)

41- Pourquoi avez-vous choisi ce club plutôt qu'un autre ?

- ☐ Je ne connaissais pas d'autres clubs
- ☐ Retrouver mes amis
- ☐ Le club est le plus proche de chez moi
- ☐ Pour l'ambiance du club
- ☐ C'est le club le moins cher
- ☐ Les horaires d'entraînements sont bien placés
- ☐ Pour la qualité des terrains/du matériel
- ☐ Pour la qualité des entraîneurs

42- Combien de temps, environ, vous projetez-vous au sein du club ? (en années)....
Justifiez :

- ☐ Le plus longtemps possible, je souhaite rester dans ce club qui me convient
- ☐ Tant que mon emploi du temps me le permet
- ☐ Tant que ma santé me le permet
- ☐ Je ne compte pas rester longtemps
- ☐ Tant que mes amis y sont
- ☐ Jusqu'à ce que je trouve un club qui me conviendra mieux
- ☐ Tant que j'habite ici
- ☐ Tant que le coach sera là
- ☐ Tant que l'ambiance est sympa
- ☐ Tant que mes enfants sont au club
- ☐ Autre :.....

REPRÉSENTATION DU CLUB

43- Pour vous le club est :

- ☐ Une association
- ☐ Similaire à une salle de sport
- ☐ Similaire à un centre aéré ou centre de loisirs
- ☐ Autre :.....

44- Selon vous, le club est géré/dirigé par :

- ☐ Des personnes de la ville d'Angers
- ☐ Des bénévoles
- ☐ Des salariés
- ☐ Des retraités
- ☐ Autre :.....

45- Pour fonctionner, pensez-vous qu'un club doit avoir des personnes salariées ? ☐ Oui ☐ Non

46- Si oui, pourquoi (classez les modalités de 1 à 4) ?

- ☐ Pour gérer le club : n°....
- ☐ Pour entraîner : n°....
- ☐ Pour gérer les déplacements humains et matériels lors des matchs : n°....
- ☐ Pour gérer le matériel et les équipements : n°....

PRÉCONISATIONS

47- Avez-vous des préconisations (améliorations) quant au fonctionnement du club ? ☐ Oui ☐ Non

48- Si oui, merci de préciser en quelques mots :

.....

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire.

ANNEXE 2 - QUESTIONNAIRE - EDUCATEURS SPORTIFS

Dans le cadre de notre enseignement « Analyse de données », nous réalisons un questionnaire à destination des entraîneurs de football de l'association sportive afin d'étudier le fonctionnement de l'AS Club de Maine.

Ce questionnaire vous prendra environ 5 minutes et les réponses, anonymes, seront traitées de manière confidentielle. Nous vous remercions d'avance pour votre participation.

1- Depuis combien de temps êtes-vous entraîneur (tous clubs confondus) ?
.....

2 - Depuis combien de temps êtes-vous dans le club en tant qu'entraîneur ?.....

3- Quel est le moyen de transport le plus souvent utilisé quand vous vous rendez au club ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Mode actif (trottinette, vélo, skateboard, etc.)
- ☐ J'y vais en voiture
- ☐ Covoiturage avec d'autres du club
- ☐ Transports en commun
- ☐ À pied
- ☐ Deux-roues motorisés
- ☐ Pluri-modalités (Exemple : à pied puis transport)

4- Le club est-il proche de chez vous ? (Moins de 15 minutes de trajet en fonction du mode le plus utilisé pour vous y rendre)

- ☐ Oui ☐ Non

5- La proximité a-t-elle eu un rôle important dans votre choix de club ?

- ☐ Oui ☐ Non

VOTRE ENGAGEMENT DANS LE CLUB

6- Pour quelle(s) raison(s) avez-vous choisi d'être entraîneur ? (Classer de 1 à 5 selon vos préférences (Classement : 1 étant la raison la plus importante)

- N°__ Passion pour le football
- N°__ Besoin financier
- N°__ Relationnel
- N°__ Acquisition d'une expérience associative valorisante
- N°__ Transmission de valeurs

7- Combien de fois par semaine êtes-vous en général sollicité par le club ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Moins d'une fois par semaine
- ☐ Une fois par semaine
- ☐ Entre une et trois fois par semaine
- ☐ Plus de trois fois par semaine

8- Combien d'heures par semaine passez-vous au club ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Moins de deux heures
- ☐ Entre deux et quatre heures
- ☐ Entre quatre et six heures
- ☐ Plus de six heures

RECRUTEMENT & FORMATION

9- Êtes-vous en possession d'un diplôme d'éducateur ? ☐ Oui ☐ Non

10- Si oui, à quel brevet/diplômes ? (plusieurs réponses possibles)

- ☐ Le brevet moniteur de football
- ☐ Le brevet d'entraîneur de football
- ☐ Le diplôme d'état supérieur
- ☐ Le brevet d'entraîneur formateur de football
- ☐ Le brevet d'entraîneur professionnel de football
- ☐ Licence STAPS (en cours ou validée)
- ☐ CFF1
- ☐ CFF2
- ☐ Autre :

11- Si non, le club vous encourage-t-il à l'obtenir ? ☐ Oui ☐ Non

12- Bénéficiez-vous de formations propres aux éducateurs ? ☐ Oui ☐ Non

13- Si non, seriez-vous intéressé pour suivre d'une éventuelle formation ? ☐ Oui ☐ Non

14- Si oui, laquelle ?

.....

15- Êtes-vous épaulé(e) par d'autres personnes du club dans votre mission ? ☐ Oui ☐ Non

16- Avez-vous une autre profession qu'entraîneur ? ☐ Oui ☐ Non

17- Si oui, laquelle ?

.....

CONTACT LICENCIÉS

Lien entre les entraîneurs & les licenciés

18- Combien de joueurs avez-vous environ sous votre responsabilité (total des joueurs) ?

19- Avez-vous rencontré des difficultés dans le cadre de votre mission ? ☐ Oui ☐ Non

20- Si oui, pouvez-vous préciser en quelques mots ?

.....

CONTACT PARENTS

Lien entre les entraîneurs & les parents

21- Quels moyens utilisez-vous pour communiquer avec les parents de vos joueurs ? *Plusieurs réponses possibles*

- ☐ Mail ☐ Téléphone ☐ Courrier
☐ Par le biais du club ☐ Par le biais des joueurs ☐ Un ou plusieurs joueur(s) diffuse(nt) l'information aux parents

22- Quels moyens utilisez-vous pour communiquer avec vos joueurs ? *Plusieurs réponses possibles*

- ☐ Mail ☐ Téléphone ☐ Courrier
☐ Par le biais du club ☐ Par le biais des parents ☐ Un ou plusieurs joueur(s) diffuse(nt) l'information aux autres joueurs

23- Possédez-vous les coordonnées des parents ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui, l'ensemble des coordonnées
☐ Oui, une grande partie
☐ Non ou très peu de coordonnées

24- Rencontrez-vous des problèmes avec des parents ? ☐ Oui ☐ Non

25- Si oui, pouvez-vous préciser brièvement quels types de problèmes ?

.....

COMMUNICATION INTERNE

26- À quelle fréquence êtes-vous en contact avec le bureau du club ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Jamais
☐ Rarement (1 à 3 fois par an)
☐ Occasionnellement (4 à 11 fois par an)
☐ Souvent (1 à 3 fois par mois)
☐ Régulièrement (1 fois ou plus par semaine)

DÉFRAIEMENTS

27- Recevez-vous. Une indemnité ?

- ☐ Oui ☐ Non

28- Si oui, l'indemnité couvre-t-elle vos frais de déplacement ?

- ☐ Oui ☐ Non

29- Bénéficiez-vous d'avantages en nature ?

- ☐ Oui ☐ Non

30- Si oui, lesquels ? *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Équipements
- ☐ Licence
- ☐ Abonnement transports
- ☐ Restauration
- ☐ Autre (précisez) :
.....

31- L'aspect financier a-t-il été une motivation initiale pour travailler au sein du club : *Une seule réponse possible.*

- ☐ Très important
- ☐ Plutôt Important
- ☐ Pas trop important
- ☐ Pas du tout important

32- Si vous percevez un défraiement ou un salaire de la part du club, le montant est-il une composante : *Une seule réponse possible.*

- ☐ Très important
- ☐ Plutôt Important
- ☐ Pas trop important
- ☐ Pas du tout important

33- Y a-t-il des rassemblements (réunions, briefings, etc.) entre les éducateurs ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui ☐ Non

34- Si oui, à quelle fréquence sont-ils organisés ? *Une seule réponse possible.*

- | | |
|---|---|
| ☐ 2 à 3 fois par semaine | ☐ 1 fois par semaine |
| ☐ 2 à 3 fois par mois | ☐ 1 fois par mois |
| ☐ 2 à 3 fois par trimestre | ☐ 1 par trimestre |
| ☐ 2 à 3 fois par an | ☐ 1 fois par an |

INFRASTRUCTURES & MATÉRIEL

Besoins matériels et ressentis

35- Comment qualifieriez-vous la qualité du matériel mis à votre disposition ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Qualité très insuffisante
- ☐ Qualité insuffisante
- ☐ Qualité suffisante
- ☐ Qualité très suffisante

36- Comment qualifieriez-vous votre quantité de matériel mis à votre disposition ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Quantité très insuffisante
- ☐ Quantité insuffisante
- ☐ Quantité suffisante
- ☐ Quantité très suffisante

37- Avez-vous des besoins matériels actuellement ? (Matériel, équipement par exemple) *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui ☐ Non

38- Avez-vous des besoins de formation actuellement ? (Formation, communication par exemple) *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui ☐ Non

39- Si oui, lesquels ? _____

40- Le club a-t-il pour projet d'y répondre ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas

41- Si oui, de quelle(s) manière(s) ?

.....

PROBLÉMATIQUES

42- Selon vous, quelles sont les faiblesses du club ?

.....
.....

43- Quels pourraient être les axes d'amélioration pour y remédier ?

.....
.....

VOTRE PROFIL

44- Êtes-vous un ancien joueur dans le club ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui ☐ Non

45- Êtes-vous rémunéré pour votre mission en tant qu'entraîneur (hormis d'éventuels défraiements) ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui ☐ Non

Quel âge avez-vous ? _____

REPRÉSENTATION DU CLUB

46- Pour vous le club est :

- ☐ Une association
- ☐ Similaire à une salle de sport
- ☐ Similaire à un centre aéré ou centre de loisirs
- ☐ Autre :.....

47- Selon vous, le club est géré/dirigé par :

- ☐ Des personnes de la ville d'Angers
- ☐ Des bénévoles
- ☐ Des salariés
- ☐ Des retraités
- ☐ Autre :.....

48- Pour fonctionner, pensez-vous qu'un club doit avoir des personnes salariées ? ☐ Oui ☐ Non

49- Si oui, pourquoi (classez les modalités de 1 à 4) ?

- ☐ Pour gérer le club : n°....
- ☐ Pour entraîner : n°....
- ☐ Pour gérer les déplacements humains et matériels lors des matchs : n°....
- ☐ Pour gérer le matériel et les équipements : n°....

PRÉCONISATIONS

50- Avez-vous des préconisations (ameliorations) quant au fonctionnement du club ?

☐ Oui ☐ Non

51- Si oui, merci de préciser en quelques mots :

.....

Nous vous remercions pour votre temps

ANNEXE 3 - QUESTIONNAIRE - PARENTS OU REPRESENTANTS LEGAUX

VOTRE FAMILLE AU SEIN DU CLUB

1- Combien de vos enfants sont licenciés au club ?

2- Dans quelle catégorie joue (nt) votre/vos enfant(s) ? * *Plusieurs réponses possibles.*

☐U7 ☐U9 ☐U11 ☐U13 ☐U15 ☐U17 ☐U19

3- Depuis combien de temps votre/vos enfant(s) est/sont-il(s) inscrits au club ? *Plusieurs réponses possibles.*

(Merci de préciser le nombre d'années pour chacun de vos enfants)

Enfant 1

Enfant 2

Enfant 3

Enfant 4

Enfant 5

Enfant 6

4- Pourquoi avoir choisi ce club et pas un autre ? *Plusieurs réponses possibles.* (ATTENTION : 3 cases maximum)

- ☐ Pour sa proximité
- ☐ Parce qu'un/des copain(s) de mon fils joue (nt) au club
- ☐ Parce que le club se situe sur mon trajet domicile-travail
- ☐ Parce que je ne connais pas les autres clubs
- ☐ Parce qu'on m'a parlé de ce club en bien (bonne réputation)
- ☐ Parce qu'il est moins cher que ceux que j'avais regardés
- ☐ Parce qu'il est le plus adapté en terme d'horaires

5- Que représente cette activité pour votre/vos enfant(s) ? * *Plusieurs réponses possibles.* (ATTENTION : 3 cases maximum)

- ☐ Une simple activité physique
- ☐ Une occupation encadrée
- ☐ Une activité qui le passionne
- ☐ Une opportunité de se faire des amis
- ☐ Une activité qui me permet à mon enfant de se défouler au sport
- ☐ Une activité que vous ou votre conjoint(e) lui avez recommandée

6- Que représente cette activité pour vous ? * *Plusieurs réponses possibles* (ATTENTION : 3 cases maximum)

- ☐ Une occupation encadrée par un adulte pour mon enfant
- ☐ Une opportunité de rencontrer d'autres parents
- ☐ Une opportunité de rencontrer du monde au club
- ☐ Une activité qui permet de rendre heureux mon/mes enfant(s)
- ☐ Une activité qui lui permettant de devenir autonome et prendre des responsabilités
- ☐ Une opportunité pour pouvoir faire autre chose sans mon enfant(s) (administratif, courses...)
- ☐ Une opportunité pour mon enfant de ne pas rester à la maison (statique)

TRANSPORTS, ACCESSIBILITÉ ET HORAIRES

7- Quel est votre avis sur les horaires des entraînements ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Pas satisfait
- ☐ Pas du tout satisfait

8- Comment vient votre/vos enfant(s) au club lors des entraînements ? * *Plusieurs réponses possibles*

- ☐ Accompagné d'un parent
- ☐ Accompagné d'un membre de la famille
- ☐ Accompagné d'un ami de la famille
- ☐ Accompagné d'un ou des amis du club
- ☐ Seul(s)

9- D'où part votre enfant pour aller au club ?

- ☐ Domicile familial
- ☐ École
- ☐ Chez un ami
- ☐ Autre :

10- Comment vient votre/vos enfant(s) au club lors des matchs ? * *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Accompagné d'un parent
- ☐ Accompagné d'un membre de la famille
- ☐ Accompagné d'un ami de la famille
- ☐ Accompagné d'un ou des amis du club
- ☐ Seul(s)

11- Quel est le moyen de transport le plus souvent utilisé quand vous vous rendez au club ? * *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Modes actifs (trottinette, vélo, skateboard, etc.)
- ☐ J'y vais en voiture
- ☐ Co-voiturage avec d'autres du club
- ☐ Transport en. commun
- ☐ A pied
- ☐ Deux-roues motorisés
- ☐ Pluri-modalité (exemple : en transport puis à pied)

12- D'où partez-vous quand vous accompagnez votre enfant pour aller au club ?

- ☐ Domicile familial
- ☐ École
- ☐ Chez un ami
- ☐ Autre :

13- Combien de temps mettez-vous approximativement pour venir au club ? (en minutes) *

14- Venir au club est-il une difficulté pour vous ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

15- Si oui, quelles sont les raisons ? *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Je n'ai pas voiture
- ☐ J'habite trop loin
- ☐ Il y a trop de circulation à l'heure de l'entraînement
- ☐ Les transports en commun sont insuffisants pour venir au club
- ☐ J'ai beaucoup de travail
- ☐ Handicap – problème d'accessibilité

16- Le covoiturage semble-t-il une solution viable pour vous ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

17- Trouvez-vous facilement une place de parking pour venir chercher votre/vos enfant(s) ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

18- L'accès au club est-il assez sécurisé selon vous ? * *Une seule réponse possible*

- ☐ Oui
- ☐ Non

19- Si non, pourquoi ? *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Le parking n'est pas éclairé ou pas suffisamment
- ☐ Les enfants n'ont pas d'espace pour nous attendre aux abords du parking
- ☐ Il y a régulièrement des voitures abîmées ou des vols sur ce parking
- ☐ Il y a souvent personne pour accueillir et prendre en charges nos enfants avant l'entraînement
- ☐ Le club house est trop loin des terrains

SATISFACTION

20- Êtes-vous satisfait de l'accueil et l'amabilité du personnel du club ? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Pas satisfait
- ☐ Pas du tout satisfait
- ☐ Je ne sais pas, car je n'ai pas (ou très peu) de contacts avec le club

21- L'encadrement de vos enfants par son éducateur vous satisfait-il ? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Pas satisfait
- ☐ Pas du tout satisfait
- ☐ Je ne sais pas, car je n'ai pas de contact avec l'éducateur

22- Êtes-vous satisfait du contenu des entraînements du point de vu de la progression de votre/vos enfant(s) ?

Une seule réponse possible.

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Pas satisfait
- ☐ Pas du tout satisfait
- ☐ Je ne sais pas, car je n'en connais pas le contenu

23- Lors des séances (entraînements, matchs...) de votre (vos) enfant(s), avez-vous un endroit où patienter tranquillement ? *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Je ne sais pas, car je ne viens pas aux entraînements et/ou aux matchs

24- Êtes-vous satisfait du contenu du pack vestimentaire offert avec la licence ? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Pas satisfait
- ☐ Pas du tout satisfait

25- Souhaiteriez-vous une modification du pack ? **Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

26- Si oui, avec quel contenu ? *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Une gourde d'eau
- ☐ Une paire de chaussures
- ☐ Des chaussettes
- ☐ Une casquette
- ☐ Un bonnet
- ☐ Des gants
- ☐ Autre : _____

27- Êtes-vous satisfait de la qualité et de l'état des terrains d'entraînement ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Pas satisfait
- ☐ Pas du tout satisfait

28- Souhaiteriez-vous des améliorations de l'aménagement des terrains ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

29- Seriez-vous prêt à aider les éducateurs à l'installation des cages sur le terrain avant et/ou après l'entraînement ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Occasionnellement

30- Êtes-vous satisfait des aménagements du parking du club ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Pas satisfait
- ☐ Pas du tout satisfait

31- Souhaiteriez-vous des modifications de l'aménagement du parking ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

32- Êtes-vous satisfait de l'accueil du club house ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Très satisfait
- ☐ Satisfait
- ☐ Pas satisfait
- ☐ Pas du tout satisfait

33- Quel changement vous inciteriez à venir davantage dans ce lieu de vie ? * *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Modification du bar modification de la décoration
- ☐ Modification des informations/affichages
- ☐ Modification de l'accessibilité
- ☐ Modification de l'offre au bar
- ☐ Modification de l'aménagement général
- ☐ Amélioration de l'ambiance au sein du lieu
- ☐ Modification de la température dans le lieu (chauffage en hiver, clim en été)

34- Globalement, vous aimeriez que le club investisse dans : * *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ Le club house
- ☐ Les terrains
- ☐ Le parking
- ☐ L'équipement nécessaire aux entraînements
- ☐ La communication
- ☐ La mise en place d'événement
- ☐ Le recrutement d'éducateur
- ☐ Les vestiaires

35- Portez-vous un intérêt à l'ambiance du club ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

36- Comment évaluez-vous l'ambiance de l'association ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Pas du tout conviviale
- ☐ Pas très conviviale
- ☐ Assez conviviale
- ☐ Très conviviale

37- Par quels moyens le club communique-t-il avec vous (annulation des entraînements, absences, matches...) *

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Communication verbale (bouche-à-oreille)
 - ☐ Téléphone
- ☐ Mail
- ☐ Réseaux sociaux
- ☐ Site internet
- ☐ Affichage
- ☐ Aucun moyen de communication : l'information n'est pas transmise

38- En général, trouvez-vous la communication efficace ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Pas du tout efficace
- ☐ Pas très efficace
- ☐ Plutôt efficace
- ☐ Tout à fait efficace

39- À quelle fréquence observez-vous des soucis de communication ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Jamais
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

40- Vous êtes-vous déjà investi bénévolement dans le club ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Oui
- ☐ Non

41- Si oui, de quelle(s) manière(s) ? * *Plusieurs réponses possibles.*

	Auparavant	Actuellement
Membre du bureau (trésorier, secrétaire, etc.)	☐	☐
Entraîneur	☐	☐
Arbitre	☐	☐
Bénévoles aux entraînements	☐	☐
Autre : _____	☐	☐

FONCTIONNEMENT/ANIMATION

42- Seriez-vous intéressés pour participer aux fonctions du club ? * *Une seule réponse possible.*

- ☐ Je suis déjà investi
- ☐ Oui ça m'intéresse
- ☐ Non

43- Seriez-vous intéressés pour apporter votre aide de façon ponctuelle pour dépanner (de temps en temps) *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

44- Si vous ne faites pas partie de l'équipe des bénévoles, les raisons sont :

- ☐ Le manque d'envie
- ☐ Le manque de temps
- ☐ Je n'ai pas eu de proposition de la part du club
- ☐ Manque de qualification pour les tâches qui vous seraient proposées
- ☐ Je ne sais pas comment aider
- ☐ J'ai des problèmes pour me déplacer jusqu'au club
- ☐ Je ne connais pas bien les personnes du club
- ☐ Je pense que ça peut être contraignant
- ☐ Je pense qu'il y a une mauvaise ambiance et je ne souhaite donc pas m'investir dans une équipe de bénévoles qui n'est pas soudée

45- À quelles conditions seriez-vous prêt à aider l'association ?

- ☐ Je ne souhaite pas de contrepartie
- ☐ Réduction de la cotisation
- ☐ Avantage en nature (maillot, transport, ticket cadeau, réduction tarifaire à des matchs...)
- ☐ Être reconnu par le bureau
- ☐ Être apprécié(e)
- ☐ Je n'envisage pas d'aider l'association
- ☐ Être encadré dans mon implication (savoir quoi faire, etc.)
- ☐ Être formé sur les dites missions (poste et/ou tâches attribués)
- ☐ Prise en charge des trajets lors des sorties
- ☐ Être accompagné pour devenir entraîneur (formation)
- ☐ Une meilleure entente/ambiance au sein de l'équipe de bénévoles
- ☐ Être en binôme sur une même mission avec une personne que je connais

LES PARENTS

46- Quelle est votre situation professionnelle ?

	Vous	Parent 2
Sans emploi	☐	☐
Employé	☐	☐
Ouvrier	☐	☐
Agriculteurs exploitants	☐	☐
Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	☐	☐
Cadres et professions intellectuelles supérieures	☐	☐
Profession intermédiaire	☐	☐
Retraité	☐	☐
Autre :	_____	_____

47- Parmi vos hobbies, quelles sont vos activités préférées ? * *Plusieurs réponses possibles.*

- ☐ J'aime écrire - Écriture – Rédaction
- ☐ J'aime parler avec les autres - J'ai le contact facile
- ☐ J'aime les activités manuelles – Bricolage
- ☐ Je suis créatif et aime être sur les réseaux sociaux
- ☐ J'aime organiser des événements - Journée pour ma famille/amis
- ☐ J'aime cuisiner
- ☐ Autre : _____

REPRÉSENTATION DU CLUB

48- Pour vous le club est :

- ☐ Une association
- ☐ Similaire à une salle de sport
- ☐ Similaire à un centre aéré ou centre de loisirs
- ☐ Autre :.....

49- -Selon vous, le club est géré/dirigé par :

- ☐ Des personnes de la ville d'Angers
- ☐ Des bénévoles
- ☐ Des salariés
- ☐ Des retraités
- ☐ Autre :.....

50- -Pour fonctionner, pensez-vous qu'un club doit avoir des personnes salariées ? ☐ Oui ☐ Non

51- -Si oui, pourquoi (classez les modalités de 1 à 4) ?

- ☐ Pour gérer le club : n°....
- ☐ Pour entraîner : n°....
- ☐ Pour gérer les déplacements humains et matériels lors des matchs : n°....
- ☐ Pour gérer le matériel et les équipements : n°....

52- Si vous êtes d'accord pour être recontacté ultérieurement (discuter de votre retour, recevoir les résultats, etc.), merci par avance de nous communiquer :

Vos noms et prénoms :

Adresse mail et/ou numéro de téléphone : _____

ANNEXE 4 — LE FONDS D'AIDE AU FOOTBALL AMATEUR (FAFA) 2020-2021

Sources :

<https://lfhf.fff.fr/wp-content/uploads/sites/15/bsk-pdf-manager/5574018ea1b517a9433757c410de2d5f.pdf>

<https://lfhf.fff.fr/wp-content/uploads/sites/15/bsk-pdf-manager/203428f0f712c4ffcfbae9df0c1e20a9.pdf>

Il existe 4 cadres d'intervention nommés ci-après « chapitre » :

Un chapitre « Emploi » comprenant les dispositifs suivants :

- Financement de postes de responsable administratif et / ou sportif de club amateur. Un chapitre « Équipement » comprenant les dispositifs suivants :
- Financement d'installations sportives et de locaux associatifs ;
- Financement de terrains spécifiques de Futsal extérieurs, Beach Soccer et Foot5 ;
- Financement d'équipements de ligue et de district.

Un chapitre « Formation » comprenant les dispositifs suivants :

- « Bons formation » destinés aux éducateurs et aux dirigeants de club ;
- Cofinancement de formations d'éducateurs et de dirigeants de club (Bourses formation) ;
- Financement d'actions collectives de formation des ligues et des districts destinées aux dirigeants ;
- Aide à la professionnalisation des ligues et des districts.

Un chapitre « Transport » comprenant le dispositif suivant :

Financement de projets d'acquisition de véhicule(s) de transport portés par les clubs amateurs. Dans ce cadre, et sous réserve du strict respect du présent cahier des charges, une subvention peut être accordée par projet, selon les modalités de financement en vigueur, à savoir :

- Pour un/des véhicule(s) neuf(s) : Aide jusqu'à 50 % du coût total T.T.C. (hors options et frais annexes), plafonnée à 20.000 e (par projet) ;
- Pour un/des véhicule(s) d'occasion : Aide jusqu'à 30 % du coût total T.T.C. (hors options et frais annexes), plafonnée à 20.000 e (par projet) ;

Ce financement est sous réserve de l'application d'une modalité de financement régionale. Attention : avant de déposer un dossier, veuillez à contacter votre ligue afin de connaître sa politique de financement sur les véhicules.

La décision définitive d'attribution est prise par le Comité de Direction ou Conseil de Ligue sur proposition de la Commission Régionale dédiée.

Une attention toute particulière est portée aux dossiers s'inscrivant dans le plan de féminisation initié par la F.F.F. (ex : création ou développement d'une école féminine de football).

**ANNEXE 5 - GUIDE D'ENTRETIEN ETUDE BENEVOLAT - IFEPSA 2020-2021 -
CLUBS SPORTIFS (COLLECTIFS) EN FRANCE**

Thèmes	Exemples de questions
Questions générales	• Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ? • Depuis combien de temps êtes-vous au club ? • Quelle(s) fonction(s) occupez-vous dans le club ? • Avez-vous occupé une autre fonction auparavant ? • Depuis combien de temps occupez-vous cette/ces fonction(s) ? • Qu'est-ce qui vous a mené à être bénévole ? • Comment voyez-vous votre club aujourd'hui, et à long terme ? • Pouvez-vous parler de vos espoirs/vos craintes ?
Difficultés générales	• Avez-vous rencontré des difficultés depuis que vous êtes au club ? Pouvez-vous m'en dire plus ? • Comment les avez-vous surmontés (ou pas) ? Quelles solutions ont été apportées (ou pas) ?
Bénévolat	• Combien de bénévoles recensez-vous au sein du club ? Recrutement • Rencontrez-vous des difficultés pour recruter ? • Comment procédez-vous au recrutement des bénévoles ? (Outils spécifiques, pendant les AG,...) • Comment les intégrez-vous au sein du club ? • Comment se déroule son arrivée au sein du club ? • Le nombre de bénévoles est-il en hausse ou en baisse ces dernières années ? Quelles sont les raisons principales de départ/d'arrivée des bénévoles ? (Manque de temps, perte de motivation, mauvaise ambiance...) Gestion • Quelles sont les méthodes que vous utilisez pour manager vos bénévoles ? • Quels sont les outils que vous utilisez ? (Communication, management...) • Comment définissez-vous les postes des bénévoles ? (Évaluation de compétences, besoins...) • Que pensez-vous des clubs indemnisant leurs bénévoles ? Est-ce que c'est votre cas ? • Comment communiquez-vous avec les bénévoles ? (Réunion, mail, groupe Facebook...). À quelle fréquence ? Fidélisation • Selon vous, qu'est-ce qu'un bénévole fidèle ? Selon vous, quels effets a un bénévole fidèle sur votre association ? • Comment faites-vous pour les fidéliser ? Reconnaissance • Comment montrez-vous votre reconnaissance envers les bénévoles ?

	• Organisez-vous des moments de cohésion avec vos bénévoles (sorties, repas) ? À quelle fréquence ?
Management d'équipes (Bénévoles/salariés)	• Le club possède-t-il un ou plusieurs salariés ? Si oui, combien ? Depuis combien de temps le club emploie-t-il un salarié ? • Rencontrez-vous des difficultés liées au management des bénévoles/salariés ? • Comment s'organise la relation bénévole/salariée ? • Qui s'occupe de leur gestion ? • Devez-vous mutualiser vos moyens humains (bénévoles) avec d'autres associations sportives ? • Avez-vous été confronté à des tensions avec les bénévoles ? Si oui, quel est le type de tensions ? • Avez-vous assisté à des tensions entre les bénévoles ? De quels types ?
Structures	Gestion des équipements • Devez-vous partager vos structures sportives (/équipements) avec d'autres associations sportives ? • Avez-vous le sentiment de passer au second plan ? Absence de locaux, de buvettes, club house • Comment gérez-vous le fait de ne pas avoir de locaux ? De buvette ? • L'absence d'infrastructure amène-t-elle des conflits au sein du club ?
Sportifs/Entraîneurs	• Combien de licenciés y a-t-il au sein du club ? Sélection, recrutement • Comment recrutez-vous vos entraîneurs/éducateurs ? et vos joueurs ? Communication • Comment communiquez-vous auprès de vos adhérents ? Fidélisation • Comment faites-vous pour les fidéliser ?
COVID	• Avec la crise sanitaire avez-vous perdu des sponsors ? Les sponsors sont-ils plus difficiles à atteindre ? Comment vous êtes-vous adapté à la situation ? • Avec la crise sanitaire actuelle, avez-vous constaté une perte au niveau de vos revenus ? • Pensez-vous qu'avec la limitation d'événements extrasportifs, l'implication des bénévoles soit différente ?

ANNEXE 6 - QUESTIONNAIRE - ETUDE BENEVOLAT - IFEPSA 2020-2021 - CLUBS SPORTIFS (COLLECTIFS) EN FRANCE

Questionnaire 2020-2021

Questionnaire - Bénévolat

Bonjour, dans le cadre de notre année de Master 2 Management du Sport, nous effectuons une étude sur la place du bénévolat dans les associations sportives en France. Ce questionnaire est anonyme et vous prendra moins de 10 minutes de votre temps. Merci beaucoup pour votre participation !

***Obligatoire**

Bénévolat

1- Êtes-vous bénévole dans une association sportive ? * Une seule réponse possible.

☐ Oui

☐ Non - Passer à la section 4 (malheureusement, vous ne correspondez pas au public recherché pour cette étude. N'oubliez pas d'envoyer votre formulaire, nous vous remercions tout de même de votre attention.).

2- Êtes-vous majeur ? *

Une seule réponse possible.

☐ Oui Passer à la question 3

☐ Non - Passer à la section 4 (malheureusement, vous ne correspondez pas au public recherché pour cette étude. N'oubliez pas d'envoyer votre formulaire, nous vous remercions tout de même de votre attention.).

Historique du club

3- Quel est (sont) le(s) sport(s) pratiqué(s) dans le club dans lequel vous êtes bénévole ? *

4- Combien y a-t-il de bénévoles environ au sein du club ? * Une seule réponse possible.

☐ Entre 0 et 20

☐ Entre 20 et 40

☐ Entre 40 et 60

☐ Entre 60 et 80

☐ Entre 80 et 100

☐ Plus de 100

5- Selon vous, comment a évolué le nombre de bénévoles ces dernières années ? * Une seule réponse possible.

☐ En hausse ☐ En baisse ☐ Inchangé ☐ Ne sais pas

6- Combien y a-t-il de licenciés environ dans le club ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Moins de 50
- ☐ Entre 50 et 100
- ☐ Entre 100 et 200
- ☐ Entre 200 et 300
- ☐ Entre 300 et 400
- ☐ Entre 400 et 500
- ☐ Plus de 500
- ☐ Ne sais pas

7- Votre club est-il issu d'une fusion ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non Passer à la question 9
- ☐ Ne sais pas Passer à la question 9

8- Cette fusion a-t-elle eu un impact sur le rôle des bénévoles au sein du club ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Ne sais pas

9- Exercez-vous un bénévolat de type sportif ? (entraîneur/éducateur/dirigeant/arbitre/...) *

- ☐ Une seule réponse possible.
- ☐ Oui Passer à la question 13
- ☐ Non Passer à la question 10

Pôle administratif

10- Exercez-vous un bénévolat de type administratif ? (président/trésorier/membre du bureau/...) *

- Une seule réponse possible.
- ☐ Oui Passer à la question 14
 - ☐ Non Passer à la question 11

Pôle événementiel

11- Exercez-vous un bénévolat de type événementiel ? (serveur buvette/préparation en cas d'après match/animateur/billetterie/...) *

- Une seule réponse possible.
- ☐ Oui Passer à la question 15
 - ☐ Non Passer à la question 12

Pôle technique

12- Exercez-vous un bénévolat de type technique ? (maillots/nettoyage/entretien terrain/...) *

- ☐ Une seule réponse possible.
- ☐ Oui Passer à la question 16
- ☐ Non Passer à la question 17

13- Au sein du pôle sportif, jugez-vous que vous êtes en tant que bénévole... ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Trop nombreux Passer à la question 10
- ☐ Suffisamment nombreux Passer à la question 10
- ☐ Pas assez nombreux Passer à la question 10

14- Au sein du pôle administratif, jugez-vous que vous êtes en tant que bénévole... ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Trop nombreux Passer à la question 11
- ☐ Suffisamment nombreux Passer à la question 11
- ☐ Pas assez nombreux Passer à la question 11

15- Au sein du pôle événementiel, jugez-vous que vous êtes en tant que bénévole... ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Trop nombreux -Passer à la question 12
- ☐ Suffisamment nombreux -Passer à la question 12
- ☐ Pas assez nombreux -Passer à la question 12

16- Au sein du pôle technique, jugez-vous que vous êtes en tant que bénévole... ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Trop nombreux - Passer à la question 17
- ☐ Suffisamment nombreux -Passer à la question 17
- ☐ Pas assez nombreux -Passer à la question 17

17- Depuis combien de temps êtes-vous bénévole dans votre association sportive actuelle ? *

18- Êtes-vous ou avez-vous été bénévole dans une ou plusieurs autre(s) association(s) sportive(s) que celle actuelle ? *

Une seule réponse possible.

- ☐ Oui - Passer à la question 19
- ☐ Non - Passer à la question 20

19- Combien de temps avez-vous été bénévole dans une autre association ? *

20- Combien de temps avez-vous été bénévole au cours de votre vie ? *

21- Pour quelle(s) raison(s) êtes-vous bénévole ? * réponse multiple autorisée
Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Être utile à la société
- ☐ Défendre une juste cause
- ☐ Occuper son temps libre
- ☐ Créer du lien social
- ☐ Développer des compétences
- ☐ Vivre une nouvelle expérience professionnelle
- ☐ Par lien avec une personne au sein du club
- ☐ Par plaisir personnel/Épanouissement
- ☐ Par contrainte
- ☐ Autre :

22- Par quelle modalité avez-vous intégré le club ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Volontariat
- ☐ Acceptation à une demande de bénévolat
- ☐ Obligation
- ☐ Autre :

23- Comment avez-vous intégré le club ? * réponse multiple autorisée
Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Via une connaissance
- ☐ Je suis pratiquant
- ☐ Je suis ancien pratiquant
- ☐ Habitation à proximité
- ☐ Raison professionnelle
- ☐ Via la communication de l'association (annonce)
- ☐ Autre :

24- Combien de temps passez-vous au club en tant que bénévole par semaine ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Moins de 5 heures
- ☐ Entre 6 et 10 heures
- ☐ Entre 11 et 20 heures
- ☐ Plus de 20 heures

25- Les missions qui vous sont données vous correspondent-elles ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Oui - Passer à la question 27
- ☐ Non - Passer à la question 26

26- Pour quelle(s) raison(s) les missions ne vous correspondent pas ? * réponse multiple autorisée

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Poste non adapté à vos envies
- ☐ Charge de travail (Trop ou pas assez)
- ☐ Directives (Trop ou pas assez)
- ☐ Manque de reconnaissance
- ☐ Responsabilités (Trop ou pas assez)
- ☐ Cohésion bénévole(s) sur ces missions
- ☐ Autre :

27- Recevez-vous une contrepartie de vos actions bénévoles ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Oui - Passer à la question 28
- ☐ Non - Passer à la question 29

28- Quelles sont ces contreparties ? * réponse multiple autorisée
Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Financières (Promotion, remboursement de frais...)
- ☐ Matérielles (textile, équipements...)
- ☐ Alimentaire (Repas/Boisson...)
- ☐ Autre :

Lien avec le club

29- Combien de kilomètres êtes-vous prêt(e) à faire pour le club en tant que bénévole ? *
Une seule réponse possible.

- ☐ 5 km et moins
- ☐ Entre 6 et 10 km
- ☐ Entre 11 et 25 km
- ☐ Entre 26 et 50 km
- ☐ Plus de 50 km

30- Dans l'idéal, combien d'heures voudriez-vous passer au club par semaine en tant que bénévole ? *
Une seule réponse possible.

- ☐ 5 heures et moins
- ☐ Entre 6 et 10 heures
- ☐ Entre 11 et 20 heures
- ☐ Plus de 20 heures

31- Avez-vous des liens avec d'autres personnes du club ? * Une seule réponse possible.
☐ Oui ☐ Non

32- Faites-vous des activités extérieures avec d'autres personnes du club ? * Une seule réponse possible.
☐ Oui ☐ Non

33- Les ressources financières du club ont-elles un intérêt pour vous ? * Une seule réponse possible.
☐ Pas important ☐ Peu important ☐ Assez important ☐ Important

34- Les ressources humaines du club ont-elles un intérêt pour vous ? * Une seule réponse possible.
☐ Pas important
☐ Peu important
☐ Assez important
☐ Important

35- L'environnement structurel du club a-t-il un intérêt pour vous ? * Une seule réponse possible.
☐ Pas important
☐ Peu important
☐ Assez important
☐ Important

36- L'aspect organisationnel du club a-t-il un intérêt pour vous ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Pas important
- ☐ Peu important
- ☐ Assez important
- ☐ Important

37- Pensez-vous que votre club a connu des difficultés sur le plan financier ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Oui -Passer à la question 38
- ☐ Non. -Passer à la question 39

38- À quoi sont-elles liées ? * réponse multiple autorisée

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Partenariats
- ☐ Licences
- ☐ Subventions
- ☐ Prestations
- ☐ Amendes
- ☐ Autre :

39- Pensez-vous que votre club a connu des difficultés sur le plan humain ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Oui - Passer à la question 40
- ☐ Non - Passer à la question 41

40- À quoi sont-elles liées ? * réponse multiple autorisée

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Joueurs
- ☐ Bénévoles
- ☐ Comité directeur/membres du bureau Salariés
- ☐ Supporters
- ☐ Corps arbitral
- ☐ Autre :

41- Pensez-vous que votre club a connu des difficultés sur les infrastructures ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Oui - Passer à la question 42
- ☐ Non - Passer à la question 43

42- À quoi sont-elles liées ? * réponse multiple autorisée

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Matériel
- ☐ Terrains
- ☐ Vestiaires
- ☐ Tribunes
- ☐ Club House, Buvette
- ☐ Parking
- ☐ Accessibilité
- ☐ Autre :

43- Pensez-vous que votre club a connu des difficultés sur le plan organisationnel ? *Une seule réponse possible.

- ☐ Oui -Passer à la question 44
- ☐ Non -Passer à la question 45

44- À quoi sont-elles liées ? * réponse multiple autorisée

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Planning
- ☐ Partage des infrastructures
- ☐ Communication interne
- ☐ Missions salariés
- ☐ Missions bénévoles
- ☐ Autre :

45- Les difficultés rencontrées ont-elles été résolues ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Oui - Passer à la question 46
- ☐ Non - Passer à la question 47
- ☐ Ne sais pas - Passer à la question 48

46- Quelles sont celles qui ont été résolues ? * réponse multiple autorisée

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Financement
- ☐ Humain
- ☐ Infrastructures
- ☐ Organisation
- ☐ Autre :

47- Quelles sont celles qui ne sont pas résolues ? * réponse multiple autorisée

Plusieurs réponses possibles

- ☐ Financement
- ☐ Humain
- ☐ Infrastructures
- ☐ Organisation
- ☐ Autre :

48- Avez-vous assisté ou vécu des tensions en tant que bénévole dans votre club ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Oui
- ☐ Non

49- Avez-vous pensé à arrêter votre activité bénévole ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Oui - Passer à la question 50
- ☐ Non - Passer à la question 51

50- Pourquoi avez-vous pensé à arrêter votre activité bénévole ? * réponse multiple autorisée
Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Tensions
- ☐ Manque d'envie
- ☐ Autre club en perspective
- ☐ Raisons personnelles
- ☐ Intégration
- ☐ Ambiance
- ☐ Autre :

Forces/Valeurs :

51- Quelles sont les forces du club selon vous ? * réponse multiple autorisée
Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Nombre de joueurs
- ☐ Cohésion des bénévoles
- ☐ Niveau sportif
- ☐ Qualité de formation
- ☐ Communication interne (bonne ambiance générale)
- ☐ Communication externe (recrutement, notoriété du club)
- ☐ Projet club ambitieux
- ☐ Autre :

52- Quels sont, selon vous, les points à améliorer pour le club ? * réponse multiple autorisée

Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Financement
- ☐ Humain
- ☐ Infrastructures
- ☐ Organisation
- ☐ Autre :

53- Quelles sont, selon vous, les 3 valeurs les plus importantes au sein de votre club ?*
Plusieurs réponses possibles.

- ☐ Respect
- ☐ Ambition
- ☐ Talent
- ☐ Performance
- ☐ Esprit d'équipe
- ☐ Dépassement de soi
- ☐ Passion
- ☐ Partage
- ☐ Créativité
- ☐ Humilité
- ☐ Familial
- ☐ Convivialité
- ☐ Entraide
- ☐ Engagement
- ☐ Autre :

Critères personnels :

54- Êtes-vous ? *
Une seule réponse possible.

- ☐ Un homme
- ☐ Une femme
- ☐ Autre :

55- Quel âge avez-vous ? * Une seule réponse possible.

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56-65
- ☐ 65 et plus

56- Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ? * Une seule réponse possible.

- ☐ Agriculteurs exploitants,
- ☐ Artisans, commerçants et chefs d'entreprise,
- ☐ Cadres et professions intellectuelles supérieures,
- ☐ Professions intermédiaires (cadres moyens),
- ☐ Employés et personnel de service,
- ☐ Ouvriers qualifiés,
- ☐ Manœuvres et ouvriers spécialisés,
- ☐ Étudiant
- ☐ Personne sans activité professionnelle
- ☐ Autre :

ANNEXE 7 - RECENSION OUVRAGE COIGNET (2013)

Lessard (Coralie), Recension de l'ouvrage de B. Coignet, Sport et innovation sociale : des associations sportives en mouvement dans les quartiers populaires (Vol. 1-1). Paris, 2013, l'Harmattan in European Studies in sport History, Vol. 8. France, PURH, 2015, p. 192-196.

Depuis des années, les difficultés sociales se cumulent en France et plus particulièrement dans les quartiers populaires. La cohésion sociale est menacée et demande constamment à être réinventée. Pour cela, les pouvoirs publics vont instrumentaliser les associations en leur déléguant la mission de recréer du lien social afin de pallier aux dysfonctionnements survenus depuis la crise de l'État providence. Tout en introduisant le doute auprès de certains professionnels évoluant dans le milieu du sport (éducateurs, administratifs, politiques, etc.), la sociologie critique est parvenue à remettre en cause le postulat qui avançait que le sport serait intrinsèquement vertueux et éducatif. Nonobstant, l'idée de progrès social par le sport va subsister à travers l'usage particulier qui peut en être fait. Ainsi, le contexte de pratique, utilisant le sport comme un outil et non plus comme une fin en soi, devient central dans la possible transmission de valeurs. Dans ce contexte, le monde sportif associatif va être sollicité par une volonté politique d'intégration et d'éducation par le sport des populations vivant dans les quartiers populaires. Le modèle sportif va donc subir des bouleversements, plus ou moins bien reçus, suite à la mutation de son rôle sociétal.

L'ouvrage présenté ici est le prolongement d'une recherche action de trois années menée par l'Agence pour l'éducation par le sport (APELS) suite à une commande institutionnelle émanant du Comité interministériel des villes (CIV) qui « souhaitait connaître plus en détail les mécanismes intégrateurs et les effets éducatifs des clubs sportifs dans les Zones Urbaines Sensibles (ZUS) ». Benjamin Coignet en a été le coordinateur opérationnel et s'appuya sur les procédures méthodologiques des démarches inductives de la *théorie enracinée* de Strauss et Corbin. Afin de réaliser sa présente étude ethnographique, l'auteur sélectionna cinq associations sportives implantées dans des villes comptant des quartiers populaires. Il s'attacha à décrire avec rigueur les processus freinant ou favorisant l'innovation sociale en leurs seins, dégageant ainsi les tenants de sa possible déclinaison. Par innovation sociale, l'auteur entend « un processus multidimensionnel d'ajustement des projets associatifs et des actions au regard des besoins sociaux et/ou institutionnels [. . .] qui engage l'identité du club et de ses membres vers une reconnaissance plus » sociale « et » éducative « ». Les sources empiriques de l'enquête ont permis à l'auteur de proposer une réflexion stimulante sur les ressorts des dynamiques permettant l'émergence et la structuration d'*innovations sociales* dans ces clubs sportifs. Ce concept, qui permet de repérer les différents mécanismes à l'œuvre dans le développement d'actions socio-éducatives à travers le sport, va être questionné et approfondi tout au long des cinq chapitres de cet ouvrage.

Le premier chapitre, intitulé « On voit que la société change. Il faut bien qu'on change nous aussi sinon on ne va pas s'en sortir », décline un bilan rapide, mais représentatif du contexte dans lequel s'inscrivent les associations sportives des quartiers populaires. L'auteur y décrit, les difficultés rencontrées par ces dernières à travers des témoignages portant, par exemple, sur la crise de l'engagement bénévole associatif, la complexification du fonctionnement politico-administratif et des dispositifs de financement public ou encore les problèmes de comportement des jeunes. Les variations dans le temps des valeurs numériques telles que les résultats compétitifs, le nombre de pratiquants, de dirigeants, d'équipes ou encore, de sections sportives constituent des indicateurs en ce qui concerne l'état du club. La connaissance de ces variations, alliée avec une réflexivité sur l'histoire du club et l'utilité sociale de son projet au niveau local, sont primordiales pour pouvoir imaginer des solutions ciblées menant à l'innovation sociale.

Dans le deuxième chapitre intitulé « L'évolution du projet associatif : temporalité et formalisation », l'auteur parvient à établir une modélisation de la périodicité annuelle des temps associatifs au regard des temps de l'engagement, du cycle sportif ainsi que des temps du développement des projets. Les associations sont rythmées par différentes temporalités enchevêtrées, souvent saturées de contraintes, plus ou moins propices au développement de l'innovation sociale ainsi qu'à la redéfinition du projet global. L'auteur explique les difficultés des dirigeants à formaliser le projet associatif. Ces derniers butent sur la rédaction de celui-ci, notamment à cause d'une temporalité de la réflexion partagée, de l'écriture et de la maturation de sa formulation non intégrée dans le circuit de la saison sportive d'une part et d'un engagement orienté principalement vers l'action et les relations interpersonnelles d'autre part. Pourtant, la nécessité de cette formalisation est grandissante pour construire des partenariats permettant de prétendre à des financements. Elle permet une meilleure lisibilité de l'utilité sociale des actions sociosportives attendue par les institutions. Une analyse de la pluralité des postures prises par les dirigeants face à la méthodologie de projet est proposée, mettant au jour des démarches différenciées menant à l'innovation sociale.

À mesure de mécanismes de transmission et d'appropriation, l'esprit du club devient un référentiel mouvant à partir duquel peuvent émerger des débats sur le sens social des actions sportives entreprises ou envisagées. Dans la troisième partie de l'ouvrage intitulée « L'engagement des acteurs associatifs comme moteur de la dynamique d'innovation sociale », l'auteur explique que les acteurs de l'innovation sociale doivent composer avec les référentiels que sont le projet et l'esprit du club. Les innovateurs sont donc amenés à faire évoluer l'ordre établi, ce qui suppose de surmonter certaines formes de résistance. Dans cette partie de l'ouvrage, l'auteur propose une typologie des rôles et des places des acteurs associatifs de la dynamique d'innovation sociale. Il insiste sur l'importance des « acteurs-passerelle » qui sont capables de créer des liens entre le club et d'autres environnements et de participer à la constitution « de réseaux interpersonnels et interinstitutionnels ».

La quatrième partie de l'ouvrage intitulée « Réinventer la coopération associative » analyse les relations entre les acteurs au sein des clubs et identifie leurs formes d'alliances « afin de distinguer les différents modes de coopération et de gestion du collectif ». La rationalisation du travail associatif est orchestrée par une division, plus ou moins informelle, des tâches à réaliser au gré de l'engagement des différents acteurs. L'auteur relève une diversité de critères de division tels que les statuts, les qualifications, les diplômes, le degré d'investissement pour le projet du club, les axes de développement, etc. La question de la salarisation du personnel est posée avec force lorsque la division du travail est bouleversée par de nouvelles activités envisagées ou en cours de développement (surcharge de travail pour certains, obligation légale d'employer du personnel diplômé...). Selon l'auteur, l'avènement et le développement des actions sociosportives dans les clubs ne passent pas uniquement par la division du travail et de l'engagement isolé d'un missionnaire sportif innovant, mais aussi par la constitution de *tandems* qui sont « des relations fortes entre deux individus où se produit et s'entretient un échange social durable ». La dynamique d'innovation sociale passe également par une plus grande transparence de la gestion associative, car la mise en œuvre de nouvelles actions nécessite une pleine connaissance des ressources disponibles. L'auteur met également l'accent sur des exemples de dysfonctionnements démocratiques des clubs étudiés qui nuisent à cette dynamique.

La dernière partie de l'ouvrage intitulée : « L'innovation sociale et la territorialisation des clubs sportifs dans les quartiers populaires » mettent en exergue la recherche de légitimité des clubs à travers des processus d'appropriation d'équipements sportifs. L'occupation de ces derniers fait l'objet de convoitise de la part des associations. Durant la période initiale de conquête d'un équipement, les dirigeants associatifs sont amenés à convaincre les pouvoirs publics en formalisant l'action associative tout en justifiant de l'utilité sociale de cette dernière sur le territoire communal. Passé cette étape, ils sont conduits à préserver leur acquis et peuvent avoir envie de se développer davantage. Pour cela, les clubs peuvent être amenés à créer des actions innovantes pour réaffirmer leur rôle social auprès des habitants et/ou des institutions. Pour finir, l'auteur distingue des stratégies différentes

d'innovation sociale en fonction des clubs en proposant une typologie de ces derniers en lien avec leur référentiel identitaire (de quartier ou sportif), leur ancrage territorial par rapport au quartier et le type de réseau mobilisé (habitants et/ou institutions).

Enfin, l'auteur soulève dans sa synthèse générale, l'idée que l'analyse de l'innovation sociale doit répondre au questionnement suivant : « Comment le club sportif devient ou continue d'être une organisation productrice de solutions répondant aux problèmes sociaux rencontrés sur les territoires ? » L'approfondissement des opportunités de développement conférées par l'économie sociale et solidaire aurait sans doute encore accru l'éclairage, déjà grand, offert par cette étude dont les nombreux témoignages d'acteurs de l'innovation sociale constituent une richesse indéniable.

**ANNEXE 8 - TEMOIGNAGES SUR DES SITES DE FOOTBALL FRANÇAIS SUR LES AVANTAGES
CONFÉRÉS À LA PRATIQUE DU FUTSAL POUR LA PRATIQUE DU FOOTBALL A**

11

Les avantages conférés à la pratique du futsal pour la pratique du football à 11

« Les joueurs de futsal sont en permanence placés dans des situations où ils doivent recevoir ou jouer le ballon alors qu'ils sont sous pression ou qu'ils disposent de très peu d'espace. Par conséquent, ce jeu demande des qualités élevées en matière de technique, de mobilité, de tactique et de condition physique ».

« En raison de l'espace limité, de la pression constante de l'adversaire et des lignes de touche, une maîtrise élevée en matière de contrôle du ballon et une technique irréprochable sont requises ».

« Les facteurs susmentionnés, ainsi que la règle des quatre secondes pour la relance, obligent les joueurs à réagir et à penser plus rapidement ».

« Les nombreux changements de direction améliorent naturellement la qualité des appuis, le travail est ciblé, les joueurs futsal sont en général très vifs et toniques, les joueurs développent la puissance de leurs fibres musculaires ».

« Véritable complément au foot extérieur, le futsal devrait être intégré dans la formation des joueurs comme un apport au développement. Il est en général une valeur refuge en hiver lorsque le temps est mauvais. Mais pourquoi ne pas créer un vrai cycle de travail dans un club de foot et d'associer les pratiques ? »

Et pour finir, des citations de footballeurs professionnels vantant les mérites du futsal pour leur pratique du foot à 11 parmi lesquelles nous trouvons celle traduite de Cristiano Ronaldo : *« Pendant mon enfance, au Portugal, nous ne jouions qu'on Futsal. La petite surface de jeu m'a aidé à améliorer mon contrôle, et quand je jouais au Futsal, je me sentais libre. Je ne serais pas le joueur que je suis aujourd'hui si je n'avais pas joué au Futsal ».*

Étude auprès de clubs de football Angevin et situations associatives

Partenariat pour le soutien au club Angers Sports Lac de Maine Football

La convention de recherche intitulée « Partenariat pour le soutien au club Angers Sports Lac de Maine » signée le 24 janvier 2020 entre la Ville d'Angers, le club AS Lac de Maine, l'Office Municipal des Sports (ASLM), le District de Football du Maine-et-Loire et l'Institut de Formation d'Éducation Physique et Sportive d'Angers (IFEPSA) s'inscrit dans une recherche sur deux années.

Le présent rapport est la résultante du travail fourni en « laboratoire » par les deux enseignantes chercheuses en charge de projet pour le compte de l'IFEPSA. Ce projet s'est construit grâce à de nombreux échanges avec les membres du bureau de l'ASLM et les autres acteurs « parties prenantes » de cette convention.

Dans un premier temps, il a été nécessaire de cadrer ce travail, en écoutant les besoins du club concerné et en réalisant des observations terrain. Ce cadrage a permis de mieux appréhender la problématique territoriale, politique et managériale, ainsi que d'identifier les attentes venant du club, des objectifs de recherche et de déployer une méthodologie adaptée au contexte d'étude.

Dans un second temps, une étude quantitative (questionnaire) a été menée auprès de trois publics du club : ses joueurs majeurs, les parents de ses joueurs ainsi que les éducateurs sportifs. En effet, sous le prisme de lecture de la satisfaction et de la fidélisation, cela a permis d'entrevoir des pistes de réflexion sur les forces du club à renforcer et sur les éléments à améliorer, voire à construire.

Dans un troisième temps, une étude qualitative (entretiens) a été réalisée auprès de clubs de football angevins, afin d'étudier les similitudes et divergences pouvant être rencontrées sur des thématiques communes. Cette prise de recul offre un nouvel éclairage aux difficultés rencontrées par le club sur son territoire. L'analyse s'est basée sur l'adaptation du modèle de perfectionnement territorial développé par Coignet (2017) au club ASLM.

Dans un dernier temps, les précédents résultats propres à l'ASLM ont incité les porteurs du projet à ouvrir la réflexion sur la place du bénévolat dans le modèle associatif actuel (au sein des associations sportives – sports collectifs). Le questionnaire et les entretiens menés proposent ainsi quelques pistes de réflexion sur cette thématique. Cette dernière est l'un des principaux thèmes abordés lors des États Généraux du Football amateur angevin. Ce travail fera l'objet d'une présentation lors de la phase de restitution de cette démarche en 2021.

Rapport délivré en avril 2021

