

Directrices de collection
Évelyne Poincelot et Kirsten Burkhardt-Bourgeois

Études de cas

GESTION DE L'ORGANISATION SPORTIVE

Mutations dans le sport et l'e-sport

Coordonné par
Frédéric Lassalle



GESTION DE L'ORGANISATION SPORTIVE

Mutations dans le sport et l'e-sport

Ouvrage coordonné par

Frédéric Lassalle

Maître de conférences habilité à diriger des recherches
à la faculté d'Économie-Gestion d'Aix-Marseille Université



La **collection Études de cas** est dirigée par
Évelyne Poincelot et Kirsten Burkhardt-Bourgeois



Conception graphique couverture : Nathalie FOULLOY

Conception graphique intérieur : Aline DEVILLARD

Mise en pages : Soft Office

ISBN 9782340-121270

Dépôt légal : septembre 2026

©Ellipses Édition Marketing S.A.
8/10 rue la Quintinie 75015 Paris



Le Code de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article L. 122-5, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.editions-ellipses.fr

Introduction

En 1992 lors des Jeux olympiques de Barcelone, les chaînes de télévision américaine, et plus particulièrement NBC, proposent de diffuser la quinzaine de compétitions contre 416 millions de dollars. Cette date marque le tournant de l'industrie sportive. En 30 ans, les droits de diffusion du Comité International Olympique sont passés de faibles rémunérations locales à pratiquement 5 milliards d'euros. Il en a été de même, dans des proportions différentes pour toute l'industrie du sport (championnat du monde d'athlétisme, coupe de l'America, coupe du monde de rugby, formule 1 ou bien encore championnat de football américain, la NFL).

La coupe du monde de football de 1990, en Italie, soit 2 ans avant les JO de Barcelone, n'avait engendré que 4 millions d'euros de recettes. Celle de 1994, 4 ans plus tard, aux États-Unis, 500 millions d'euros et celle de 2018 en Russie a généré 6,1 milliards d'euros de recettes. En moins de 30 ans, les sommes investies dans le football ont été multipliées par 1500.

Cette arrivée massive d'argent sur ce secteur a généré la création de toute une économie avec, par exemple, la mise en œuvre de *sponsoring* par des organisations parfois fortement éloignées de l'industrie du sport (Spotify (musique) dans le football sur le maillot du FC Barcelone, Groupama (assurance) dans la voile, Rolex (horlogerie) dans le golf, BNP Paribas (banque) dans le tennis ou encore Lidl (distribution alimentaire) dans le handball).

Elle a également favorisé le développement des équipements (construction de nouveaux stades (Munich avec l'Allianz Arena, Londres et le stade Fly Emirates d'Arsenal ou encore le Groupama Stadium à Lyon de l'Olympique Lyonnais)) ou l'amélioration de ceux existants (couverture des terrains pour les tournois de Wimbledon ou de Roland-Garros afin de protéger des intempéries et permettant de proposer aux chaînes partenaires des « night session » impossibles avant sans l'éclairage adéquat permis grâce à la nouvelle structure).

Cette exposition médiatique a également entraîné l'augmentation du nombre de compétitions proposées ou le développement de compétitions plus originales. Dans le premier cas, les jeux olympiques sont passés de 89 épreuves en 1900 à 257 épreuves en 1992 et à 324 épreuves pour les JO de Paris 2024 (comprenant 34 sports et 44 disciplines), soit une augmentation de 126 % en 32 ans. Dans le second cas, la formule 1 est un bel exemple d'originalité avec sa volonté de casser les codes des compétitions automobiles sur circuit avec une « exotisation » de l'offre (circuits à Bahreïn, en Arabie saoudite, en Chine, en Azerbaïdjan, au Mexique, au Qatar ou encore aux Émirats arabes unis) mais également dans les

formats proposés (course sprint, horaires nocturnes à Bahreïn et en Arabie saoudite mais également avec des « courses au crépuscule » (course commençant de jour et se finissant de nuit) à Singapour, Las Vegas, au Qatar et aux Émirats arabes unis). Plus récemment sont apparues des compétitions de eSport, recouvrant des compétitions de jeux vidéos selon différents formats et souhaitant connaître le développement connu précédemment par les sports « traditionnels ».

L'industrie sportive dans son ensemble s'est considérablement développée profitant également des messages et programmes institutionnels pour la santé ou l'inclusion. Avec cette croissance très importante, cette industrie a également connu des dérives (dopages, corruption...) et a dû mettre en place des formes de régulation. Aujourd'hui, l'industrie sportive est devenue un secteur d'activité à part entière de notre économie aussi bien par la production de spectacles sportifs par des athlètes professionnels ou amateurs qui sont vendus aux ménages et aux entreprises (diffuseurs et sponsors) ; par la production de services sportifs par des associations ou des entreprises qui sont consommés par des ménages (pratique sportive encadrée ou non) ; par la production d'articles de sport par des entreprises qui sont achetés par des ménages (équipements sportifs pour la pratique sportive encadrée ou non). En 2021, en France uniquement, la dépense sportive des ménages est estimée à 23 milliards d'euros, dont 15 milliards d'euros dédiés à l'achat de biens sportifs (articles de sport) et 8 milliards d'euros dédiés à la consommation de services sportifs (cotisations aux associations ainsi qu'aux entreprises et consommation de spectacles sportifs). La dépense sportive publique est évaluée à 14,1 milliards d'euros et la dépense sportive des entreprises, principalement appréciée par les droits de retransmission des événements sportifs et par le mécénat, se sont respectivement établies à 1,7 milliard d'euros. Le poids économique de l'industrie sportive en France s'élèverait à plus de 40 milliards d'euros.

Cet ouvrage veut confronter les étudiants à des cas sur différents types d'organisations sportives ou d'entreprises évoluant dans l'industrie sportive. Des étudiants en formation de management au sein des universités comme des écoles de commerce (master en événementiel, master en contrôle de gestion, master en pilotage stratégique des organisations...) aussi bien que des étudiants en formation en sciences du sport (STAPS) pourront trouver des cas originaux afin de s'exercer. Cet ouvrage convient également à toute personne occupant des postes rattachés aux organisations de l'industrie du sport qui souhaite actualiser ses connaissances.

Tous les chapitres de cet ouvrage sont originaux et respectent une architecture qui permet aux lecteurs de comprendre chaque situation à laquelle sont confrontées les organisations de l'industrie du sport sur quelques pages environ. Elles sont ensuite complétées par des études de cas entièrement corrigées mettant bien en perspective les enjeux associés (par exemple la délicate situation de maintenir le

business model existant qui a fait ses preuves ou de faire le choix d'une innovation au risque de se tromper...). Les chapitres peuvent être lus indépendamment et réalisés dans l'ordre que souhaite le lecteur.

Chaque situation présentée est systématiquement contextualisée à partir de cas construits sur de réelles entreprises (même si le nom a été modifié) car la complexité liée la réalité des entreprises ne s'invente pas et ce, de façon approfondie et pédagogique. Chaque question proposée à la lecture du cas est corrigée. Pour des raisons liées à la confidentialité, les noms des entreprises ont été modifiés et si les chiffres peuvent être légèrement changés, les ordres de grandeur sont toujours respectés. Quand cela faisait sens, des rappels utiles aux théories en lien avec la stratégie, la finance, le contrôle de gestion, la gestion des ressources humaines... ont été mobilisés.

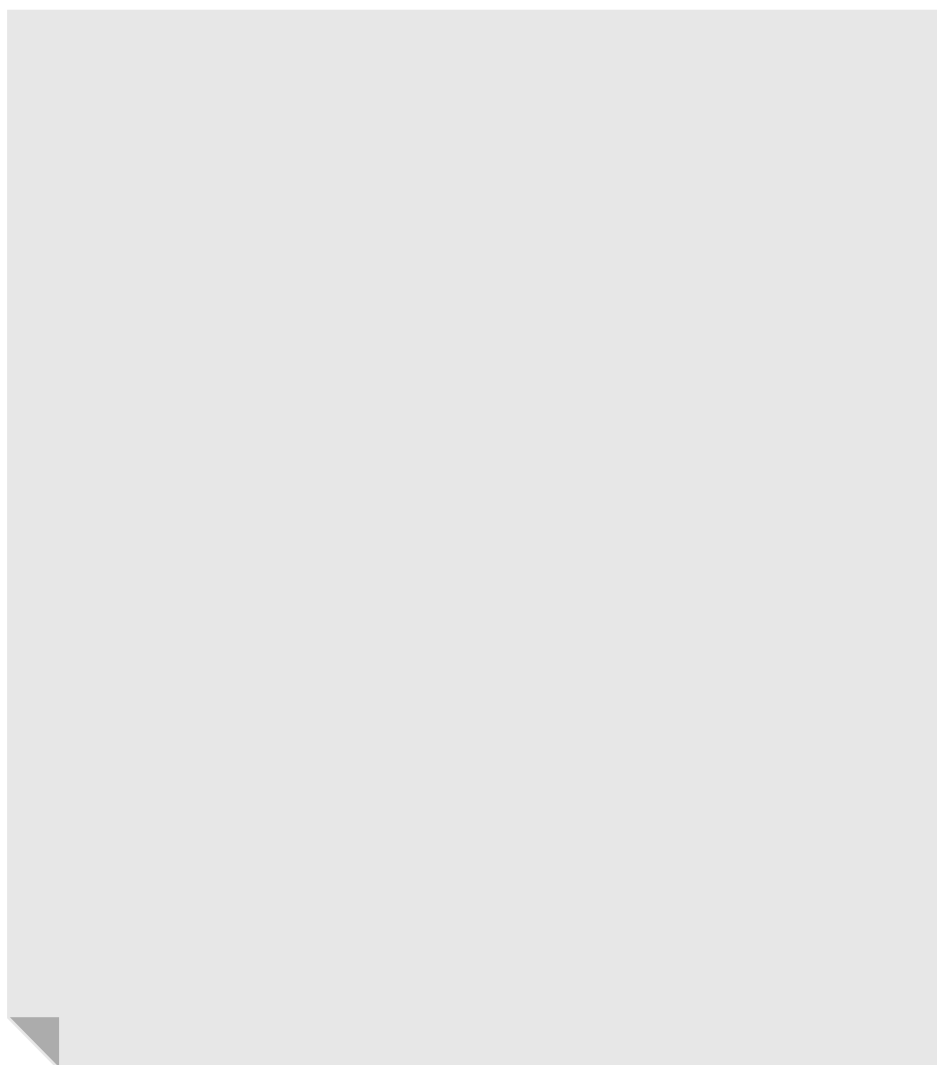
La première partie de l'ouvrage sera consacrée aux disciplines fondamentales des sciences de gestion. Le premier chapitre portera sur les outils financiers à l'œuvre dans ces organisations (auteur Nathalie Oriol). Le second chapitre permettra de réfléchir à leur équilibre financier en prenant l'exemple des clubs de football évoluant dans le championnat de National (auteur Marcel Grenard). Le troisième et dernier chapitre de la première partie s'intéressera au pilotage logistique et à la production d'un événement sportif (auteur Vincent Salaun).

La seconde partie de l'ouvrage sera consacrée aux nouveaux enjeux stratégiques de cette industrie avec des questions comme l'analyse de la capacité stratégique ou encore l'innovation stratégique. Le premier chapitre de cette seconde partie s'intéressera à la question de la capacité stratégique au travers de l'exemple du club d'eSport de la KC (auteur Hervé Cheillan). Le second chapitre questionnera l'identité territoriale, stratégique et institutionnelle au travers du cas des Centres de Ressources, d'Expertise et de Performance Sportive en France (CREPS) (auteurs Bastien Viollet et Olivier Coussi). Le troisième et dernier chapitre de cette seconde partie étudiera l'innovation stratégique et les changements de modèle d'affaire dans le cas des stations de ski face au changement climatique (auteur Frédéric Lassalle).

La troisième partie de l'ouvrage sera consacrée aux nouveaux risques auxquels sont confrontées les organisations sportives. Le premier chapitre s'intéressera à l'ambivalence de l'attractivité touristique. Comment un événement sportif peut-il à la fois être bénéfique pour une destination et problématique pour celle-ci ? Ce chapitre sera illustré par le cas de l'America's Cup à Barcelone en 2024 (auteur Laurent Botti). Le second chapitre posera la question de la régulation financière des compétitions de football aux niveaux français et européen et des conséquences sur la liberté d'action des organisations (auteurs Aurélien François et Nadine Dermit-Richard). Le troisième et dernier chapitre de la troisième partie s'intéressera aux joueurs professionnels de l'eSport, lorsque les joueurs professionnels de jeux vidéo n'ont plus envie de jouer au travers du cas Framapix (auteur Franck Burelier).

Partie 1

L'industrie sportive et son besoin de gestion



Chapitre 1.

Les enjeux financiers du modèle économique pour les petites structures sportives – Le cas pratique de Verti-Jump

Nathalie Oriol

I. Descriptif pédagogique

Formuler la stratégie financière d'un projet associatif peut sembler paradoxal, surtout dans le cadre de clubs sportifs à but non lucratif. À l'origine de cette contradiction : l'opposition apparente entre les principales valeurs des clubs – à savoir la lutte contre les inégalités et l'accès libre à la pratique sportive – et les logiques de performance qui régissent les systèmes marchands. Pourtant, la maîtrise de leur équilibre budgétaire et de leur continuité d'exploitation est essentielle pour leur survie et le développement de leurs missions. Afin d'appréhender les enjeux du pilotage financier d'associations sportives et la nécessité de les maîtriser, l'étude de cas proposée est ainsi spécifiquement consacrée à un club de proximité – Verti'Jump – dont les choix stratégiques ont permis progressivement l'adaptation réussie de leur modèle économique à une gestion multi-activités : trampoline, parkour et escalade.

II. Énoncé du cas

Sur le plan comptable, gérer une association ne peut se fonder sur les mêmes principes d'objectifs, de valorisation et donc de pilotage qu'une entreprise classique. Le but originel n'est pas de rentabiliser son activité. Son modèle économique repose sur un important réseau de concours en nature – comme le bénévolat ou la mise à disposition d'installations publiques à titre gracieux par les collectivités. Mais contrairement aux idées reçues, une association à but non lucratif peut générer des bénéfices dès lors qu'ils restent affectés à la structure. Au contraire, la présence d'un résultat positif démontre d'un équilibre de la balance budgétaire et d'une faculté à résister aux aléas ou de déployer ses missions.

La pérennisation d'une structure à caractère sportif implique ainsi de s'imprégner des enjeux et des écosystèmes financiers qui entourent la direction d'un club. Il ne s'agit pas seulement de mobiliser les financements adéquats de façon ponctuelle. Il s'agit également de maîtriser les dépenses et les incertitudes de façon dynamique dans le cadre d'une gestion prospective. L'appréhension de l'ensemble des arbitrages possibles, tant sur le plan des aides externes que sur le plan des décisions de gouvernance en interne, est un premier réflexe incontournable avant toute démarche de création.

Avec près de 14 milliards de dépenses consacrées au financement du sport (Observatoire de la BPCE, 2024), les collectivités territoriales sont un soutien de taille en faveur des pratiques et collectifs sportifs de proximité. Au sein de cette enveloppe, les municipalités sont en première ligne, prenant part au soutien financier global de 8,7 milliards d'euros. Les initiatives sont ventilées de façon diverse : parfois directement et sans contrepartie par le biais de subventions auprès des associations à but non lucratif ; et parfois de façon plus indirecte par la mise en relation entre les clubs et le monde scolaire, par la construction, l'entretien et la mise à disposition d'installations sportives ou encore via l'organisation de manifestations sportives. Viennent ensuite les structures intercommunales à hauteur de 3,6 milliards d'euros dédiés en grande partie au soutien d'infrastructures lourdes (stades ou piscines), devant la contribution, des régions et des départements, orientée vers le soutien de clubs à portée géographique de même échelle ou à l'échelle nationale (1,6 milliards). Ces aides publiques complémentaires participent ainsi au maintien d'un maillage associatif local dense avec 120 fédérations en France et plus de 300 000 associations sportives affiliées pour moitié à l'une de ces fédérations (Cour des comptes, 2025). Mais s'ils sont essentiels, ces soutiens publics restent insuffisants pour faire vivre les clubs de proximité. Leur continuité repose avant tout sur l'implication des responsables associatifs, inévitablement confrontés à certaines vulnérabilités conjoncturelles comme la baisse du vivier disponible de bénévolat, la réorientation des dépenses publiques ou la hausse du prix de certaines ressources (énergie ou consommables). Toute démarche de

création et de gestion doit ainsi reposer sur un modèle économique clairement formulé et évolutif, permettant l'adéquation entre l'objet de l'association et les exigences financières qui en découlent. L'efficacité du processus décisionnel est également liée à une structure de gouvernance transparente définie en amont. Il s'agit ici de clarifier le fonctionnement des différents organes de pilotage : l'Assemblée générale (AG) qui regroupe tous les membres et détient le pouvoir de décision finale sur les orientations stratégiques, du Conseil d'Administration (CA) élu en AG qui met en œuvre les décisions prises, ainsi que du Bureau désigné par le CA et qui comporte *a minima* un président, un secrétaire et un trésorier agissant au quotidien pour les affaires courantes.

1. Modèles économiques des associations sportives

Selon le Centre de ressources du dispositif local d'accompagnement du Sport (CRDLA Sport, 2024), le budget moyen annuel des structures sportives fédérées s'élève à 52 700 €. Mais, les disparités sont importantes selon les caractéristiques des structures recensées (Chénard & Hao, 2024). Le premier élément impactant est la fonction employeuse de l'association. Certaines associations fonctionnent sans salarié et uniquement grâce aux bénévoles : le budget moyen recensé tombe alors aux environs de 35 K€ (milliers d'euros). Alors qu'à l'inverse, pour les associations employeuses, il s'élève en moyenne à plus de 200 K€. Ce choix implique ainsi des besoins financiers plus élevés, ainsi qu'une complexité de fonctionnement accrue (notamment en matière d'obligations liées au droit du travail, au droit fiscal ou au droit social). Mais il permet de régulariser et de professionnaliser l'activité et donc apporte une plus grande sécurité opérationnelle. L'offre d'activité est également un facteur important de variation budgétaire. Certains clubs ne reposent que sur une offre unique de pratique sportive tandis que d'autres se positionnent en multi-activités. En outre, la pratique de la compétition impacte à la fois les charges (transport des compétiteurs, logement, récompenses voire salarisation...), et les produits d'un club (subventions municipales, départementales, régionales, les partenariats avec des entreprises locales ou la mobilisation accrue de sponsors (publicité sur les maillots, panneaux de bord de terrain...)). Ainsi, si la moyenne de budget annuel peut s'évaluer aux environs de 20 K€ pour un club sans compétition, elle peut aller jusqu'à plus de 80 K€ pour un club inséré sur le plan de la compétition internationale. Enfin, la localisation est également vectrice de disparités, le budget étant plus élevé au sein des pôles urbains qu'au sein des zones plus rurales et dépendant également des orientations et gouvernance de la politique sportive du département en matière de subventions et de concours en nature (Renault-Tinacci, 2021).

En lien avec cette hétérogénéité budgétaire, les modèles économiques adoptés par les associations sportives présentent une diversité importante (Carin *et al.*,

2024). Ces derniers s’adaptent aux différentes sources de financement accessibles (produits/recettes), mais également aux dépenses de fonctionnement découlant de la structure organisationnelle et des activités choisies (charges/dépenses).

Tableau 1. Typologie des principales dépenses (charges) et ressources (produits)

Charges	Produits
Salaires (si structure employeuse)	Cotisations des adhérents
Loyers	Subventions, dons, mécénat, parrainage
Équipements sportifs	Recettes d’activité
Frais de communication	Partenariats/sponsors ¹
Frais d’événementiel	Prêts (banque, participatif...)
Frais généraux	

Les modèles économiques s’articulent ainsi autour de deux logiques principales de financement (INJEP, 2021) : celle fondée sur la communauté sportive et celle fondée sur les relations marchandes, les subventions, dons et mécénat venant renforcer le modèle choisi. Le modèle de la communauté est le fondement historique des clubs sportifs et fonctionne essentiellement sur les cotisations des adhérents. C’est le profil de nombreux clubs de proximité de petite taille (moins d’une centaine d’adhérents et peu de diversification de revenus (CRDLA Sport 2024)). Le modèle marchand ou entrepreneurial est celui adopté par les clubs généralement de taille plus importante (au-delà d’une centaine de licenciés) cherchant à diversifier leurs revenus en proposant des services et des produits dérivés de la pratique sportive. Ces deux logiques ne sont bien sûr pas binaires : dans la réalité s’observe un continuum de modèles hybrides spécifiques à chaque association comme l’illustrera l’étude de cas au sein de la section suivante.

2. L’association Verti’Jump

Afin d’illustrer ces arbitrages en termes de modèle économique et de leur financement, nous allons axer notre réflexion sur le fonctionnement d’un club multi-activités situé en milieu urbain : celui de l’association Club Verti’Jump proposant aujourd’hui la pratique de l’escalade, du trampoline et du parkour.

1. La distinction entre la ligne « subventions, dons, mécénat » et la ligne « partenariats, sponsors » est liée à la présence ou non de contrepartie marchande (absente pour la 1^{re} et présente pour la 2^{de}).

La création de cette association a été impulsée par la passion des fondateurs pour le trampoline en compétition. Ces derniers disposaient déjà d'une expérience dans la gestion de projets culturels et sportifs, en étant à la tête d'une micro-entreprise familiale d'animation sportive à travers la pratique du trampoline. À la fermeture du club local en 2010 au sein duquel ils pratiquaient en tant qu'adhérents, ils ont saisi l'opportunité de rachat du matériel afin de créer une association loi 1901. À l'origine mono-sport, le développement d'un modèle économique, fondé sur la diversification de pratiques liées, a constitué la suite naturelle de l'évolution de l'association. Certains adhérents – dont un coach bénévole – pratiquaient également le parkour, discipline reconnue comme pratique compétitive depuis 2006 et adossée à la Fédération Française de Gymnastique (FFGym), mais qui ne disposait pas de club localement. Cette collaboration a naturellement mené à développer l'activité au sein de Verti'Jump à partir de 2017. Deux ans plus tard et alors que les fondateurs de Verti'Jump étaient, à titre personnel, adhérents au club d'escalade local, ces derniers ont dû faire face à sa fermeture en cours d'année à la suite de la démission de son équipe dirigeante. Cette dissolution inopinée a rendu vacantes les installations gérées par la collectivité, laissant les adhérents avec une licence encore en cours sans possibilité de pratique. Portés par le même objectif qu'à l'origine – offrir à la communauté la possibilité d'exercer une pratique sportive qui leur était chère de façon encadrée –, ils ont ainsi pris le parti d'intégrer la pratique de l'escalade à partir de 2019 au sein de l'association, impliquant une affiliation à la Fédération Française de Montagne et d'Escalade (FFME). Aujourd'hui, les statuts et l'objet de l'association ont donc évolué vers un modèle impliquant trois activités distinctes et deux affiliations au sein de fédérations. Une partie des adhérents participe à différentes compétitions. En 2023, le club de trampoline a remporté le Championnat de France Nationale de division 2, permettant l'accès à la 1^{re} division.

a. Diversification des ressources

L'association mobilise aujourd'hui un ensemble de ressources diversifiées. Au niveau des ressources externes, elle peut prétendre à des subventions annuelles de la part des partenaires institutionnels (FFME et FFGym par le biais des Projets Sportifs Fédéraux qui sont obtenus sur dossier de candidature), ainsi que du conseil départemental et régional. Le Crédit Agricole de son côté se positionne en sponsor. Sur le plan des concours en nature, le club a bénéficié également gratuitement de la création et de la maintenance de son site internet (seul l'hébergement reste payant) par le biais de l'entreprise de développement d'applications et de sites web Stromfy. Le groupe Intersport propose des tarifs préférentiels d'équipements auprès des adhérents, ainsi que les t-shirts offerts gracieusement (hors flocage). L'entreprise Coach Me If You Can (structure de fitness) prépare gratuitement les compétiteurs et propose des tarifs préférentiels aux adhérents. Salto Trampoline

Area, parc d'activités indoor, et Arkose, société spécialisée dans l'escalade et qui exploite des salles de bloc, des restaurants et des magasins d'équipement, offrent les entrées pour l'organisation événementielle, ainsi que des tarifs préférentiels.

Sur le plan des ressources internes, Verti'Jump fédère 180 adhérents dont 93 pour le trampoline, 22 pour le parkour, tous licenciés de la FFGym et 65 adhérents pour l'escalade licenciés de la FFME (chiffres 2023). Le montant des cotisations est réévalué chaque année. Une partie est collectée et reversée aux deux fédérations, l'assurance étant comprise pour la FFGym mais en supplément pour la FFME. Conformément aux valeurs d'accès libre à la pratique du sport, l'esprit de l'association repose sur une politique d'équité des cotisations : le principe étant que les trois activités doivent revenir au même coût de l'heure pour tous les adhérents (soit environ 4 €/h pour l'année 2025). L'association a également développé une activité de merchandising (petits équipements et vêtements de sport), ainsi qu'une activité d'événementiel (anniversaires, mariages, stages, colonies...). Enfin, elle compte une vingtaine de personnes impliquées au sein des missions dont plusieurs bénévoles : le bureau (comportant président, trésorier, comptable et secrétaire), ainsi qu'une partie des entraîneurs et le conseil d'administration.

b. Maîtrise des dépenses

Le modèle de l'association Verti'Jump implique à la fois la gestion des trois activités couvertes par le club, mais également la partie marchande liée à la promotion et l'animation du sport. Le mur d'escalade étant mis à disposition, l'essentiel des dépenses matérielles concerne les équipements des trois activités, mais surtout l'achat et l'entretien des trampolines, dont la valeur à neuf peut avoisiner les 20 K€. Les règles comptables françaises permettent, au sein des documents de synthèse, de tenir compte, sous la forme de charge (dépense), de l'usure et donc de la perte de valeur latente de ce type de gros matériel jusqu'à son remplacement. Cette comptabilisation, qualifiée de dotation aux amortissements, n'implique pas de mouvement négatif de trésorerie et doit être prise en compte de façon légale afin de favoriser le renouvellement des moyens de production. Sur le plan des ressources humaines et aux côtés de la présence de bénévoles, l'association est employeuse et fonctionne avec cinq entraîneurs en auto-entreprise qui refacturent les prestations. La gestion de l'association au quotidien est également soutenue par trois salariés à temps partiel (dont un alternant) et de deux étudiants en service civique. Enfin, outre les frais généraux divers (assurances, publicité, poste...) et le reversement des cotisations à la FFGym et la FFME, la pratique en compétition implique des frais de déplacement et de récompenses. Concernant les activités marchandes de promotion du sport, existent également les dépenses liées à l'organisation événementielle (locations de salles, réassort de la buvette, location de matériel comme des structures gonflables...), ainsi qu'à l'activité de merchandising (textiles).

L'ensemble de ces dépenses et des ressources précédemment citées sont recensées et mises en correspondance au sein des comptes annuels clôturés le 31 décembre de chaque année et présentés en AG le mois de juin de l'année suivante (Tableau 2, Compte de résultat 2023).

Tableau 2. Compte de résultat Verti'Jump 2023

DISPONIBILITÉS

Au 31 décembre 2023 le montant du solde bancaire était de 36 425,39 € plus 5 797 € de titres de participation Credit Agricole et 29 505,60 € sur le livret A.

COMPTE RÉSULTAT 2023

CHARGES/DÉPENSES en €		PRODUITS/RECETTES en €	
60 - Achats		70 - Ventes de produits	
Variation Stock marchandise	0	Promotion du sport	15 940
Fournitures Entretien petit équipement, textile, administratif	6 299	Ventes marchandises Buvette, survêts, spectacles, Tombola	4 896
Marchandises	647	74 - Subvention d'exploitation	
61 - Services extérieurs		Subvention municipale	0
Intervenants extérieurs	5 323	Subvention département	16 000
Location	3 704	PSA FFGYM	3 124
Entretien répartition maintenance	10 186	75 - Autres produits de gestion courante	
Assurance	2 219	Adhésions, Licences TRAMPO PK	28 642
62 - Autres services extérieurs		Adhésions, Licences ESCALADE	13 234
Honoraires comptable	600	Stage	27 173
Publicité Catalogues et imprimés	1 449	Dons	700
Récompenses	1 250	76 - Revenus livret A	
Engagements	993	77 - Produits exceptionnels	
Déplacements	38 992	Quotepart Subvention investissement département	1 022
Frais poste, tel, banque	438		
Cotisations + licences	10 199		
Frais de formation	1 505		

64 - Salaires et appointements			
Salaires	22 807		
Indemnité service civique	1 782		
Cotisations sociales	4 501		
65 - Autres charges de gestion courante			
Redevances	493		
66 - Intérêts bancaires	95		
67 - Charges exceptionnelles	122		
68 - Dotation amortissements	18 582		
TOTAL CHARGES	132 186	TOTAL PRODUITS	111 773

À noter: 46 870 subv investissement DEPT à recevoir 3 570

L'étude du bilan appelle les commentaires suivants :

Le résultat est négatif pour -20 413,24 €

Le bilan (Tableaux 3 & 4) permet d'établir la photographie des emplois et des ressources de l'association à la date de clôture annuelle des comptes. Il met en relation ce que l'entreprise possède (l'actif, qui peut être amorti selon sa nature), et les fonds qui lui ont permis de financer ce qu'elle possède (le passif, composé de fonds propres ou de dettes). Le haut du bilan (en gris sur les tableaux) représente la structure de long terme, c'est-à-dire les biens durablement possédés et permettant de mener l'activité principale à l'actif, et les fonds propres associatifs au passif. Le reste (en blanc) est qualifié d'encours ou d'éléments circulants : ils sont présents au moment de la photographie mais sont amenés à évoluer rapidement. À titre d'exemple, le paiement des cotisations des adhérents peut être effectué de façon trimestrielle et non annuelle. Certaines subventions peuvent également être versées en plusieurs fois, une partie restante étant qualifiée « d'à recevoir ». Certaines dettes au passif représentent des ressources éphémères car étant amenées à un remboursement de court terme.

Tableau 3. Actif du bilan 2023 de Verti'Jump

ACTIF	Valeur d'origine	Valeur amortie
Logiciels	8 116	1 946
Matériel Structures	77 603	16 997
Matériel Trampoline	47 572	13 232
Matériel Parkour	10 489	9 417
Outilsage	2 737	392
Matériel Buvette	603	0
Matériel Transport	25 808	89
Matériel Bureau et Informatique	7 251	1 755
Dépôts et cautions	2 000	2 000
Clients débiteurs	1 940	1 940
Débiteurs divers	6 000	6 000
Subventions à recevoir	3 570	3 570
Titres placés	5 797	5 797
Banque	36 425	36 425
Livret A	29 505	29 505
Liquidités	340	340
Charges constatées d'avance	8 705	8 705
Total Actif Net		138 110

Tableau 4. Passif du bilan 2023 de Verti'Jump

PASSIF	Valeur
Fonds associatifs	131 292
Résultat de l'exercice	-20 413
Subvention d'investissement	10 940
Dettes fournisseurs	12 699
Rémunérations dues	1 346
URSAFF	1 588
Impôt à la source	658
Total Passif	138 110

3. Éléments d'analyse budgétaire et de stratégie financière

Tout pilotage financier débute par la mise en place d'une comptabilité. Chaque opération est adossée à une facturation et à des mouvements monétaires qui sont répertoriés par compte et par le biais d'un logiciel de gestion. Ce recensement est qualifié de comptabilité d'engagement si l'écriture est déclenchée à la facturation, et de comptabilité de trésorerie si l'écriture est déclenchée au paiement effectif (entrant ou sortant). En outre, certaines associations ont l'obligation de consolider l'ensemble de ces enregistrements sur une base annuelle, afin de produire les documents de synthèse : un compte de résultat et un bilan. Le compte de résultat et le bilan reflètent à la fois les mouvements (flux) sur l'année considérée, et un état des lieux à l'instant donné du patrimoine et des financements mobilisés de l'association. Cette obligation concerne notamment les associations dépassant un certain seuil d'aides publiques annuelles ou les associations exerçant une activité commerciale¹. Toutefois, toute association, y compris celles non concernées par les obligations comptables annuelles, peut trouver un intérêt à la production de ces états de synthèse. Sur le plan interne, cela permet de faciliter le suivi et l'adaptation du modèle économique, et sur le plan externe de faciliter la mobilisation de financement. En outre et en lien avec ces éléments de synthèse, l'association peut développer une comptabilité de type analytique : cette dernière permettant de mettre en évidence les produits et les charges ventilées, c'est-à-dire propres à chaque activité ou en isolant un poste en particulier.

La gestion budgétaire doit permettre de répondre à trois grandes catégories de besoins : le fonctionnement courant, les projets spécifiques (organisation d'une manifestation ou participation à une compétition par exemple), et les investissements (maintenance ou extension du parc de matériel sportif). Cette réflexion s'effectue de façon dynamique : il faut en effet tenir compte des décalages possibles, au sein d'une année de fonctionnement, entre les encaissements (renouvellement des licences par exemple) et les décaissements (achat d'équipements...). Cette démarche est qualifiée de gestion du besoin en fonds de roulement : les dirigeants s'attachent ainsi à établir leur prévisionnel selon le calendrier des recettes et des dépenses afin d'éviter toute rupture d'encaisse. L'établissement d'un budget prévisionnel peut être facultatif ou obligatoire (selon la nature, la taille de l'association ou si les statuts l'imposent), mais tout comme les états de synthèse annuels, l'établir de façon systématique permet de clarifier la gestion budgétaire et la stratégie financière. Par ailleurs, toute collectivité publique peut également en exiger la production pour les demandes de subvention. Lors de son AG présentant les rapports financiers de 2023, l'association Verti'Jump a également présenté son budget prévisionnel 2024 (Tableau 5).

1. Les seuils et modalités régissant les obligations comptables des associations sont détaillés au sein du Règlement n° 2018-06 de l'Autorité des Normes Comptables.

Tableau 5. Budget prévisionnel 2024 de Verti'Jump

COMPTE DE RÉSULTAT PREVISIONNEL 2024			
CHARGES/DÉPENSES en €		PRODUITS/RECETTES en €	
60 - Achats		70 - Ventes de produits	
Achat matériel	32 650	Promotion du sport	16 150
Fournitures Entretien petit équipement, textile, administratif	5 000	Ventes marchandises Buvette, survêts, spectacles, Tombola	5 000
Marchandises	600	74 - Subvention d'exploitation	
61 - Services extérieurs		FONCTIONNEMENT DEPT	20 000
Intervenant extérieur	6 637	RECONNAIS BENEVOLES DEPT	1 360
Location	3 450	MUNICIPALITE	0
Entretien répartition Maintenance	10 200	PSF FFME	8 000
Assurance	2 220	PSF FFGYM	19 500
62 - Autres services extérieurs		INVESTISSEMENT DEPT	6 756
Honoraires	600	INVESTISSEMENT REGION	7 318
Publicité	1 450	75 - Autres produits de gestion courante	
Récompenses athlètes	1 250	Adhésions, Licences	44 420
Engagements	1 120	Stage	25 000
Déplacements	44 800	Dons	2 000
Frais poste, tel, banque	440	76 - Revenus livret A	
Cotisations + licences	11 300		
Frais de formation	3 500		
64 - Salaires et appointements			
Salaires	22 800		
Cotisations sociales	4 500		
Service civique	1 810		
65 - Autres charges de gestion courante			
Concessions brevets licences	3 777		
66 - Intérêts bancaires			
	100		
68 - Dotation amortissements			
	18 600		
TOTAL CHARGES	176 804	TOTAL	176 804

Les subventions d’exploitation comportent l’ensemble du tour de table financier que le CA souhaite solliciter pour l’année à venir. À noter que comme tout prévisionnel, l’analyse des montants doit intégrer la notion d’aléa potentiel, notamment s’agissant de subventions fondées sur des appels à candidatures et dont l’enveloppe finalement attribuée peut s’avérer inférieure au montant sollicité. Ce prévisionnel est ainsi un outil qui peut être flexibilisé en interne, notamment afin d’anticiper différents scénarios possibles et les actions budgétaires en conséquence. Évaluer les différents scénarios du futur nous fait ainsi passer de la simple gestion budgétaire à une véritable réflexion stratégique. Il s’agit ici d’aller plus loin que l’équilibre séquentiel des comptes, et d’anticiper les incertitudes et opportunités de façon prospective, de veiller à l’évolution des actions menées en conséquence, et de consolider son modèle économique afin de pérenniser les développements réussis (CRDLA Sport, 2015). L’anticipation est permise par le biais de la scénarisation prévisionnelle qui peut se formaliser sur l’année suivante, mais aussi à horizon pluriannuel. Ces budgets prospectifs peuvent être associés à des « fiches actions » (cf. Encadré 1 à titre d’exemple), notamment si l’association connaît une transformation importante (passage en compétition, intégration d’une nouvelle pratique sportive...).

Encadré 1. Exemple fictif de fiche Action

PROJET	Participation au Salon des Sports et Parasport 2024
Action à financer	Location d’un espace exposant
Coûts	Tarif de la location, déplacement
Gains	Sensibilisation de nouveaux licenciés potentiels
Financement envisagé	Subvention municipale
Incertitude	Obtention de la subvention/Obtention de l’enveloppe nécessaire
Moyens de consolidation	Dégager des fonds propres par le biais de l’animation sportive, solliciter un prêt bancaire ou de financement participatif, mutualiser les frais de déplacements et de location de l’espace exposant avec une autre association sportive locale

Le suivi peut se concrétiser par le biais d'une analyse financière des écarts entre le prévisionnel et le réalisé, permettant d'adapter les actions à mener (illustration en tableau 6 avec le budget d'exploitation).

**Tableau 6. Exemple de tableau de suivi des écarts
entre chiffres prévisionnels et réalisés**

Désignation	Mois 1...				Cumul			
	Réalisé	Budget	Ecart	Ecart %	Réalisé	Budget	Ecart	Ecart %
Cotisations adhérents								
Subventions et concours publics								
Promotion du sport								
Produits divers et concours financiers								
Total produits								
Achats								
Frais généraux								
Charges de personnel								
Total charges								
Budget d'exploitation (Total produits – Total charges)								

De façon consolidée, le modèle économique pourra être reformulé grâce au suivi d'indicateurs permettant de visualiser de façon dynamique l'autonomie et la vulnérabilité face à certaines incertitudes de l'association. À chaque interrogation existe un ratio ou un indicateur pertinent. À titre d'exemple :

- Si l'équipe dirigeante d'un club multi-activités souhaite faire une analyse fine de l'attractivité de chaque pratique sportive, elle pourra mettre en place le suivi de la marge réalisée sur chaque activité de façon isolée, ainsi que leur part de contribution au revenu global ;
- Si l'équipe dirigeante s'interroge sur son degré d'autonomie et sa fragilité face aux aléas des financements extérieurs, elle pourra mesurer le taux de couverture des charges par les financements externes et internes (en mesurant notamment la contribution des subventions non reconductibles automatiquement) ;

- Si l'équipe dirigeante souhaite établir une étude de ses licenciés afin de s'adapter aux nouveaux publics, elle pourra suivre l'évolution de la part des licenciés par activité et par catégorie d'âge, le taux de rotation des membres ou encore le taux de couverture des coûts de chaque membre rapporté au montant de leur cotisation...

Cette liste est loin d'être exhaustive : les possibilités sont multiples et personnalisables au gré des enjeux au cœur de chaque association. Les outils financiers ne sont donc pas antinomiques avec un modèle communautaire et non lucratif. Au contraire, ils permettent d'en exprimer pleinement les valeurs et de porter l'évolution des associations de façon pérenne pour une pratique sportive accessible et encadrée.