Le management du sport associatif : les enjeux du futur

Charles Pigeassou

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/corpsetculture/227>

DOI : 10.4000/corpsetculture.227

ISSN : 1777-5337

Éditeur

Association Corps et Culture

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 1995

ISSN : 1268-5631

Référence électronique

Charles Pigeassou, « Le management du sport associatif : les enjeux du futur », *Corps et culture* [En ligne], Numéro 1 | 1995, mis en ligne le 12 octobre 2007, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/corpsetculture/227> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/corpsetculture.227>

Ce document a été généré automatiquement le 10 décembre 2020.

© tous droits réservés

Le management du sport associatif : les enjeux du futur

Charles Pigeassou

Le club sportif, un objet d'étude spécifique

- 1 La vie associative s'inscrit dans l'histoire sociale de notre pays (Agulhon M., 1977) et ses évolutions sont en relation avec les faits majeurs qui affectent l'organisation sociale (Pujol G., 1985 ; Meister A., 1972). Les associations sportives constituent dans cet univers un ensemble singulier en développement (Forsé M., 1984 ; CREDOC, 1986) reposant sur un large bénévolat (Paillou N., 1986). Des travaux sociologiques sur la vie associative sportive (Chazaud P., 1980 ; Jeu B., 1987 ; Malenfant C., 1987) mettent en évidence les caractéristiques qui définissent les dirigeants sportifs et les mutations observées dans ce public.
- 2 Plus récemment, une réflexion orientée vers le management des associations sportives s'est développée (Blanchet J., 1990 ; Heidrich K.W., 1990 ; Ramanantsoa B., Thierry-Baslé C., 1989) montrant la singularité du fonctionnement de ces organisations dans l'approche de leur développement en termes de stratégie ou de technique. D'autres recherches prenant pour cible l'évolution du sport dans ses différentes composantes sont axées sur l'impact des transformations conjoncturelles dont l'inégal développement de la pratique constitue l'effet le plus remarqué (Garrigues P., 1988 ; Irlinger P., Louveau C. et Métoudi M., 1987). Plus rares sont les travaux appréhendant au travers des processus d'évolution, les répercussions, de caractère structurel, qui affectent les organisations sportives (Callède J.P., 1987 ; Loret A. ; Pigeassou C., 1985, 1990, 1992). L'objectif de cette étude s'inscrit dans cette perspective. Il est centré sur l'étude des représentations des dirigeants sportifs sur les aspects du management des associations sportives.

Une problématique pour des recherches très actuelles

- 3 A l'heure où une réflexion sur le management du sport se développe en Europe, cette contribution prospective s'inscrit dans un double mouvement. Un mouvement de réflexion du mouvement sportif sur son avenir a été lancé à l'initiative du C.N.O.S.F. dans le cadre d'une large concertation lancée en 1992 sur le thème : Quel club sportif

pour l'an 2000 ? Un ensemble de chercheurs en sciences sociales intéressés, à divers titres, au sport, s'attache à décrypter et à mettre en relation l'ensemble des paramètres qui organise ce secteur de la vie sociale.

- 4 L'objet de l'étude porte sur les représentations des dirigeants sportifs à propos des thèmes organisateurs de la vie du club de l'an 2000. Il consiste à repérer, décrire, et analyser ces représentations et, complémentirement, à rechercher les déterminants et/ou les effets structuraux susceptibles de rendre compte des différences d'appréciation entre les agents sociaux.
- 5 Les travaux en sciences sociales qui ont pris pour objet d'étude la population des dirigeants sportifs sont peu nombreux. Seul le thème du bénévolat des dirigeants sportifs a donné lieu à des travaux de recherche approfondis (Chazaud P., 1981 ; Malenfant C., 1987) en particulier pour s'interroger "si la production du travail volontaire sportif est soumise aux inégalités fondamentales de la société actuelle". D'autres travaux du Centre Lillois de Recherche en Analyse du Sport s'attachent à préciser les besoins en formation (Lambin P., 1981) et à proposer des stratégies de formation (Leclerc A., 1980). Si ces derniers travaux évoquent les aspects de mutation du bénévolat, ils apportent des orientations issues de réflexion plus que fondées sur des résultats d'études ou d'analyses.
- 6 Aborder une réflexion managériale des organisations sportives impose de délimiter les aspects les plus pertinents pour rendre compte du développement des organisations sportives. Les travaux des Assises Nationales du Sport en 1991 ont permis de débattre sur les questions sensibles qui traversent la vie associative sportive. Parmi celles-ci certaines délimitent le cadre de notre approche managériale : le bénévolat, le profil du dirigeant, la place des professionnels, les ressources de l'association et les activités de l'association. Mais, aux interrogations du présent, nous substituons la perspective de l'an 2000. Comment les dirigeants de club sportif réagissent-ils ? Quel est leur positionnement ?
- 7 Les évolutions dans les associations sportives depuis une dizaine d'années engendrent des mutations dans les modes de fonctionnement et transforment les modes de représentation et de pensée. Les contraintes de l'excellence sportive, la diversification des activités et l'émergence d'une concurrence à la fois sociale et économique dans ce secteur, ont largement bouleversé les modes de fonctionnement et d'administration longtemps stables. Dans cet environnement dynamique et conflictuel, des solutions novatrices ont vu le jour. Toutefois, cette évolution fait surgir des différences de plus en plus grandes entre les clubs dans différents domaines : activités, mode d'administration, financement. Ces constats suggèrent que les modes d'analyse et de représentation du développement du club sportif de l'an 2000 sont susceptibles de se décliner chez les dirigeants sportifs. A contextes spécifiques, à situations différenciées devraient correspondre des représentations singulières susceptibles de rendre compte du pluralisme et de la diversité.
- 8 Dans cette perspective, le concept clé est celui de représentation sociale. Le concept de représentation sociale est utilisée dans le sens de représentation décrivant "le principe original" des conduites développées dans la tradition sociologique française en particulier par Mauss (1923), Durkheim (1972) et plus récemment par Moscovici (1961).
- 9 Considérant que les représentations du club de l'an 2000 s'expriment dans des opinions, des attitudes se traduisant par des conduites, le point de vue adopté est que

les données recueillies dans l'enquête -opinions- permettent de remonter jusqu'aux représentations.

Hypothèses

- 10 Les représentations que développent les dirigeants d'associations sportives concernant le club de l'an 2000, s'organisent autour de thèmes diversifiés et se distribuent de façon hétérogène. Cette hétérogénéité et cette diversité sont en rapport avec les caractéristiques du milieu sportif dans lequel intervient le dirigeant sportif. Par opposition aux dirigeants de club de plus grande importance, les dirigeants de club de moindre importance ont des représentations concernant le club de l'an 2000 plus traditionnelles, axées sur la mise en valeur du bénévolat, l'émission de réserves concernant la place de l'argent et une vision plus conviviale du club.

Méthodologie : une coopération nécessaire

- 11 L'étude développée repose sur une enquête lancée à l'initiative du C.D.O.S. Hérault, en collaboration avec l'O.D.S.H. et l'U.F.R.-S.T.A.P.S. de Montpellier. Elle participe au vaste mouvement de réflexion initié par le C.N.O.S.F. La méthodologie utilisée pour recueillir ces informations repose sur l'élaboration d'un questionnaire bâti autour de cinq thèmes :

- le bénévolat : sa place, ses conditions de développement,
- le profil du dirigeant de demain, ses activités,
- le personnel nécessaire au fonctionnement des associations sportives :
- identification, statuts,
- les ressources de l'association : sources, volume, devenir, ventilation des dépenses,
- les activités de l'association : identification, évolution.

- 12 Seize questions permettent aux enquêtés d'exprimer leurs opinions à partir de questions ouvertes.

- 13 Adressés aux Présidents de 2000 associations sportives du département, ces questionnaires ont reçu un accueil bienveillant qui nous a permis d'en réceptionner 180 dont 171 ont été exploités. L'exploitation de ces données repose sur un travail d'analyse que l'on peut séparer en trois niveaux :

- une phase d'analyse de contenu des réponses où l'objectif était de repérer les thèmes mentionnés dans les questions ouvertes et de construire des catégories indépendantes. L'analyse de contenu a eu un support lexical : les mots et les phrases transcrites sur les questionnaires ; le regroupement de notions similaires ou proches a permis de dégager des catégories significatives pour chacun des thèmes.
- une phase de dépouillement plus quantitative pour opérer un tri à plat des différents types de réponse.
- une phase d'analyse et d'interprétation des résultats.

- 14 La présentation de l'enquête porte sur trois domaines inégalement développés :

- les caractéristiques de l'échantillon,
- la présentation des thématiques abordées par le questionnaire,
- la recherche de paramètres structurant les représentations.

Les caractéristiques de l'échantillon

- 15 La caractérisation des associations sportives de l'échantillon a été accomplie à l'aide des descripteurs suivants :

- le nombre de licenciés,
- les activités de l'association,

- le public accueilli,
- le volume des ressources financières de l'association.

Profil des associations sportives en fonction du nombre d'adhérents

Tableau n°1 - Observations quantitatives

Nombre de clubs	171	
Nombre moyen d'adhérents par club	120	
Nombre extrêmes d'adhérents dans les clubs de l'échantillon	MAXIMUM 600	MINIMUM 9

Tableau n°2 - Répartition des organisations sportives en classes selon le nombre d'adhérents

Nombre d'adhérents de chaque classe	Fréquences absolues	Pourcentage global(%)
moins de 50 adhérents	48	28,07
de 50 à moins de 100	50	29,24
de 100 à moins de 200	41	23,98
de 200 à moins de 300	21	23,98
de 300 à moins de 400	5	2,92
de 400 à moins de 500	2	1,17
500 adhérents et plus	4	2,34

Le public accueilli

Tableau n°3 - Répartition des organisations sportives en fonction du public accueilli

Catégorie public	Fréquences absolues	Pourcentage global (%)
enfant	6	3,51
adulte	42	24,56
enfant et adulte	123	71,93

Activités des associations sportives

Tableau n°4 - Répartition des différents types d'activité au sein de l'échantillon

Type d'activité proposée	Fréquences absolues	Pourcentage par rapport au nombre de répondants (%)
initiation	124	72
compétition	147	85,46
loisir	106	61,62

- 16 Ces activités sont généralement combinées au sein d'une même association selon des profils variés. Huit combinaisons d'activités ont été identifiées, dont les plus fréquentes sont :

- initiation et compétition 26,32% de l'ensemble des combinaisons,
- initiation, compétition et loisir 39% de l'ensemble des combinaisons.

Volume des ressources financières des associations

- 17 Cinq catégories ont été retenues pour rendre compte du volume des ressources financières, afin de matérialiser les disparités observées.

Tableau n°5 - Répartition des organisations sportives en fonction du volume des ressources financières

Budget des associations	Fréquences absolues	Pourcentage global (%)
moins de 30 000 francs	72	42,11
de 30 000 à 50 000 francs	24	14,04
plus de 50 000 francs à moins de 100 000 francs	33	19,30
entre 100 000 francs et 500 000 francs	31	18,13
plus de 500 000 francs	11	6,43

Commentaires

- 18 Les quatre descripteurs utilisés montrent la diversité des associations constitutives de l'échantillon construit de façon aléatoire. La discipline d'activité n'a pas été retenue afin de préserver l'anonymat. Toutefois, les renseignements ajoutés aux questionnaires par les participants ont permis d'identifier les disciplines de 129 associations. Un large éventail de disciplines sportives est représenté ; 40 ont été dénombrées. Parmi les plus représentées, on notera le football avec 24 associations et la pétanque avec 22 associations.
- 19 A défaut d'un échantillon représentatif par construction, la diversité des associations composant cet échantillon permet de considérer ce dernier comme aléatoire.
- La préparation des thématiquesLe bénévolatUn déclin inéluctable

- 20 Pour plus de 60% des répondants, le bénévolat, dans le club de l'an 2000 sera en voie de disparition ; 25% des répondants pensent qu'il sera semblable et environ 8% estiment qu'il sera en augmentation.
- 21 Cette représentation du déclin est largement partagée dans un milieu qui fonctionne de façon dominante ou exclusive sur ce mode, mais parallèlement, conçoit-on un sport sans bénévolat ? Il semblerait que cette perspective fasse lentement son chemin dans les esprits, ainsi que le révèlent les réponses aux questions. A quelles conditions le bénévolat peut-il se développer dans le club de l'an 2000 ? Est-ce souhaitable ? Est-ce indispensable ?

Tableau n°6 - Le bénévolat est-il souhaitable ?

Le bénévolat est-il souhaitable	Fréquences absolues	Pourcentage global (%)
OUI	118	68,60
sans mention	54	31,40

Tableau n°7 - Le bénévolat est-il indispensable ?

Le bénévolat est-il indispensable ?	Fréquences absolues	Pourcentage global (%)
OUI	104	60,47
sans mention	68	39,53

- 22 Si l'on peut considérer que la formulation de la question suggérait un engagement implicite à répondre, l'important pourcentage de réponses par défaut atteste de l'impact croissant de l'idée d'un sport ne reposant plus totalement et exclusivement sur le bénévolat. On notera par ailleurs, la chute relative du nombre de réponses positives observées lorsque la question s'avère plus impliquante (Est-ce indispensable ?), ce qui semblerait attester de l'ancrage de cette position.
- 23 En définitive, si l'on observe une évolution des dirigeants par rapport au bénévolat, elle se réalise dans un double registre : le rejet de la formule et l'affirmation marquée de cette position.
- Les conditions du développement du bénévolat
- 24 Les conditions émises par les enquêtés couvrent un large éventail, mais leur fréquence d'apparition les hiérarchise. Neuf thèmes principaux ont été répertoriés.

Tableau n°8 - Identification et hiérarchisation des thèmes concernant les développement du bénévolat

Thèmes	Fréquences absolues	Pourcentage par rapport au nombre de répondants
--------	---------------------	---

Moyens, compensation financière	53	30,99
Reconnaissance d'un statut par les pouvoirs publics	41	23,98
Aménagement du temps de travail	25	14,62
Intégration dans la vie sociale, le club, soutien	23	13,45
Reconnaissance sociale du travail et de la place des bénévoles	17	9,94
Changement des valeurs individuelles et collectives	17	9,94
Approche politique en général ou celle des dirigeants	10	5,85
Formation	7	4,09
Passion, engagement	6	3,51
Autres thèmes	15	8,77

- 25 L'étude de ces thèmes met en évidence un faisceau majeur de conditions qui repose sur différentes formes de prise en compte et de reconnaissance sociale de l'activité bénévole. Les différentes conditions d'investissement individuel (un thème) s'effacent au profit d'une diversité de thèmes décrivant les formes ou les mécanismes de l'inscription sociale de cette activité.
- 26 Toutefois, deux thèmes dominant : la compensation financière et à un moindre niveau, la reconnaissance d'un statut. Ils constituent des revendications latentes des dirigeants sportifs.
- Le profil du dirigeant sportifLa disponibilité avant toute chose
- 27 L'analyse des différentes propositions à cette question met en évidence deux phénomènes qui limitent la pertinence des données recueillies. La conjonction dans la même question de deux orientations (profil et activités) réduit le développement autour d'une question négligeant l'autre par confusion ou par oubli. D'autre part, la mention de possibles caractéristiques comme illustration a pu entraîner un phénomène de halo difficilement appréciable.
- 28 L'ensemble des observations est de références très diverses, entraînant une catégorisation éclatée en 6 items et une catégorie résiduelle. Trois registres ont pu être décrits. Un premier registre porte sur les caractéristiques plus liées à la personnalité du sujet : dynamique, disponibilité, probité. Un deuxième registre porte sur les capacités d'intervention dans un domaine : gestionnaire, animateur. Une troisième catégorie recoupe des acquisitions et une expérience qui doivent témoigner de possibilités

d'intervention : ancien sportif, formation. Des combinaisons entre ces trois registres sont présentes ; les plus représentatives sont :

- disponibilité + formation : 17,44% des réponses
- gestionnaire + animateur + disponibilité : 15,70% des réponses

- 29 L'étude de la fréquence d'apparition des thèmes met en évidence l'impact du thème disponibilité par rapport aux autres.

Tableau n°9 - Identification et hiérarchisation des thèmes caractérisant le profil du dirigeant de club de l'an 2000

Thèmes	Fréquences absolues	Pourcentage par rapport au nombre de répondants (%)
Disponibilité	103	60,23
Gestionnaire	39	22,80
Formation	39	22,80
Animateur	38	22,22
Garant des valeurs	13	7,60
Ancien sportif	3	1,75
Autres	12	7,01

- 30 En ce qui concerne les activités du dirigeant dans le club de l'an 2000, le nombre de réponses réduit (19) observé ne permet pas de mettre en évidence des tendances mais seulement de relever les domaines d'activité :

- administratif, juridique,
- gestion, commercial,
- animation, conseil,
- entraîneur.

Les personnelsDes profils diversifiés

- 31 Professionnels contre bénévoles constitue les éléments d'un débat qui semble s'affaiblir au profit d'une réflexion en terme de complémentarité. La notion de professionnel associé implicitement au travailleur salarié ou indemnisé soulève des réactions négatives chez 18,71% des répondants de l'échantillon, signalant que seuls les bénévoles sont nécessaires au fonctionnement du club. Les profils des professionnels recensés se regroupent en 7 catégories :

- le personnel ayant une compétence technique sportive,
- le personnel administratif,
- le personnel gestionnaire,
- le personnel médical et paramédical,
- le personnel technique - entretien
- le personnel sportif,
- une catégorie résiduelle.

- 32 Des profils uniques associés apparaissent avec des fréquences disparates. Le profil "technicien sportif" est de loin le plus sollicité, mentionné par plus de 64,5% des répondants, soit comme unique valence (33,33%) ou associé à d'autres valences. Les profils administratif et gestionnaire sont demandés par environ un quart des répondants.

Tableau n°10 - identification et hiérarchisation des profils du personnel professionnel

Profils	Fréquences absolues	Pourcentage par rapport au nombre de répondants (%)
Technicien	111	64,53
Administratif	49	28,48
Gestionnaire	42	24,41
Autres catégories	30	17,44

- 33 Ces observations tracent l'étendue des besoins souhaités. Elles en montrent la diversité sur le plan des compétences professionnelles et suggèrent que l'activité sociale sport se complexifie et impose des tâches d'un degré de technicité croissant en particulier aux niveaux technique, gestionnaire et administratif. Le recours à des personnels "professionnels" débouche sur la question du statut réservé à ces personnes.

Une évolution des statuts des intervenants dans les organisations sportives.

- 34 Les intervenants dans les organisations sportives n'ont pendant longtemps connu qu'un seul statut : celui de bénévole. Au cours des trente dernières années, une évolution de plus en plus marquée vers d'autres formes de statut faisant place à une rétribution s'est manifestée. Le salariat s'est implanté dans les organisations sportives à partir des situations de professionnalisme et s'est développé dans les organisations d'importance ou d'excellence sportive. D'autres possibilités sont largement exploitées par les organisations sportives : il s'agit d'indemnités versées aux intervenants. Dans le club de l'an 2000, retrouve-t-on cette diversité de statut pour les intervenants ?

Tableau n°11 - Présentation des différents statuts des intervenants

Statuts du personnel	Fréquences absolues	Pourcentage global par rapport au nombre de répondants (%)
Indemnités	86	50,29
Salariat	75	43,85
Bénévolat	63	37,42
Autres propositions	2	1,17

Sans réponse	2	1,17
--------------	---	------

- 35 L'enquête révèle une évolution des sensibilités des dirigeants sportifs à l'égard du statut des intervenants dans le club de l'an 2000. En effet, la hiérarchisation des différents statuts place au troisième rang le bénévolat derrière l'indemnisation et le salariat : la professionnalisation des intervenants dans le sport est une idée qui s'affirme, mentionnée par plus de 80% des répondants qui octroient un statut de salarié ou d'indemnisé. Mais paradoxalement, cette "professionnalisation" est associée par 18% des répondants au bénévolat. Par contre, 19,88% des répondants s'orientent vers le seul statut bénévole.
- 36 L'idée que les organisations sportives fonctionnent avec des professionnels reconnus comme tels se développe et cette intervention est perçue par une population sensiblement équivalente soit comme complémentaire de l'activité des bénévoles ou comme s'opposant à une activité bénévole.
- 37 Une distinction des statuts semble annoncer une différenciation des rôles.
Les ressources de l'associationLes sources de financement
- 38 Les sources de financement ont été identifiées à partir de 4 registres préétablis (subvention, cotisation, prestation de services payante auprès des adhérents, sponsoring) et un registre ouvert : activités diverses. En moyenne sur l'échantillon, le financement de chaque organisation est réalisé à partir de 2,71 sources avec un minimum de 1 source et un maximum de 5 sources. Cette première observation induit que sur l'échantillon, les sources de financement sont associées selon des profils variés que l'on peut caractériser et dont on peut calculer la fréquence d'apparition.
- 39 Les sources de financement qui sont apparues dans la catégorie "activités diverses", sont relativement peu nombreuses : elles se circonscrivent à un ensemble de manifestations (animations diverses, lotos, buvette,...) dont l'objectif est de constituer un apport aux finances du club.

Tableau n°12 - Fréquence d'apparition des différentes sources de financement des clubs sportifs

Sources de financement	Fréquence d'apparition de la source de financement	Pourcentage par rapport au nombre de répondants (%)
Cotisation	171	100
Subvention	142	83,04
Sponsoring - Parrainage	65	38,01
Activités diverses	51	29,82
Prestation de service payante	26	15,20

- 40 L'analyse des ressources de l'association met en évidence l'omniprésence des registres cotisation (100%) et subvention (plus de 83%). Elle révèle par ailleurs la place des différentes sources de financement.
- 41 Si environ 40% des associations construisent leur budget exclusivement à partir de 1 ou 2 sources de financement (principalement cotisation et subvention), 38% des associations ont recours au sponsoring. 30% des associations utilisent des activités diverses pour recueillir des fonds. Enfin, pour 15% des associations, les prestations de services constituent une source de financement.
- 42 A défaut d'enquêtes antérieures permettant une comparaison, deux observations convergentes traduisent la nécessité pour les associations d'accroître et de diversifier les sources de financement. La première est donnée par l'importance du pourcentage des associations de l'échantillon (60%) qui développent des sources d'autofinancement. La seconde observation porte sur la diversification des sources d'autofinancement et leur association relativement fréquente (3 registres) comme le montre le tableau n°13.

Tableau n°13 - Profil des sources de financement des organisations sportives

Sources de financement	Fréquences absolues	Pourcentage global (%)
Subvention et cotisation	54	31,58
Subvention, cotisation et parrainage	27	15,79
Subvention, cotisation et activités	26	15,20
Subvention, cotisation, parrainage et activités	17	9,94
Cotisation	15	8,77
Parrainage, cotisation, subvention et prestation	9	5,26
Prestations, cotisation et subvention	5	2,92
Cotisation et prestation	4	2,34
Activités, cotisation, subvention, et prestation	4	2,34
Autres associations	10	5,85

- 43 Ces observations signalent des transformations sensibles dans les formes de financement des clubs sportifs. En effet, on peut considérer que les clubs de l'échantillon constituent une bonne représentation de clubs de niveau départemental sans une surreprésentation des phénomènes de l'excellence sportive. La recherche d'autofinancement dans ses diverses modalités apparaît à la fois comme une prise de conscience et une nécessité pour subvenir à des besoins de financement croissants.

Caractéristiques des sources de financement du club de l'an 2000

Tableau n°14 - Fréquence d'apparition des différentes sources de financement du club sportif de l'an 2000

Sources de financement	Fréquences absolues	Pourcentage par rapport au nombre de répondants (%)
Subvention des C.T.	130	76,02
Cotisation	123	71,93
Sponsoring	105	61,40
Spectacle, animation payante	31	18,13
Activités pour financer	50	29,24
Autres modalités	4	2,34

- 44 En recherchant les sources de financement du club de l'an 2000 à partir d'une question ouverte, l'objectif visé était double : caractériser différentes sources à partir d'une terminologie propre aux enquêtés et comparer les fréquences d'apparition entre les sources de financement actuelles et celles espérées dans un avenir proche.
- 45 L'analyse de contenu des réponses met en évidence un nombre limité de catégories définissant les sources de subvention et une relative homogénéité par rapport aux catégories préétablies. Seule la catégorie "spectacle, animation payante" ne semble pas recouvrir parfaitement la catégorie "prestations de services payantes". En tout état de cause, l'horizon des sources de financement est balisé par des sources de financement identifiées et en nombre limité.
- 46 L'analyse des fréquences d'apparition des différentes sources témoigne d'une évolution des représentations dans ce domaine. D'une part, on observe une baisse marquée de la fréquence d'apparition des sources de financement traditionnelles : cotisation (-28%) et subvention des collectivités territoriales (-7%). D'autre part, on note un accroissement sensible de la fréquence d'apparition d'une source d'autofinancement (+23%), les autres catégories stagnent.
- 47 Ces observations tracent les perspectives concernant les représentations que les dirigeants se font du financement des associations sportives. Une diminution de la représentativité des sources traditionnelles (cotisation et/ou subvention) et une orientation privilégiée vers le parrainage et le sponsoring constituent les données majeures.
- Des dépenses multiples et diversifiées dans le club de l'an 2000
- 48 En sollicitant l'énoncé des domaines de dépense les plus importants sous forme de question ouverte, l'effet attendu reposait sur la classification des thèmes évoqués et la hiérarchisation de leur fréquence d'apparition.
- 49 Douze thèmes regroupent l'ensemble des réponses ; ils définissent les différentes formes de dépenses. La hiérarchisation de ces thèmes en fonction de leur fréquence

d'apparition permet de dégager 4 groupes au sein desquels les fréquences d'apparition sont relativement homogènes.

Tableau n°15 - Profil des dépenses du club de l'an 2000

Catégories de dépenses	Fréquences absolues	Pourcentage par rapport au nombre de répondants (%)
Achat de matériel, amélioration de prestation	61	35,67
Déplacement, hébergement	54	31,58
Formation	41	23,98
Salariés et charges, indemnité, aide financière	36	21,05
Fonctionnement du club	33	19,30
Infrastructure, environnement, entretien	30	17,54
Organisation de manifestations	25	14,62
Sport d'élite et compétition	15	8,77
Frais prélevés par les fédérations	12	7,02
Promotion et communication	9	5,26
Recrutement sportif	4	2,34
Autres dépenses	3	1,75

- 50 Un premier groupe caractérise les dépenses de base, incontournables et d'un volume important. Ces dépenses concernent "déplacement et hébergement" et "achat de matériel". Elles ont une fréquence d'apparition oscillant autour de 1/3 des répondants.
- 51 Un deuxième groupe concentre trois sources de dépense : "formation", "salaires et charges, indemnité" et "fonctionnement du club". Elles constituent des dépenses vitales, mais leur fréquence d'apparition tourne autour de 1/5 des répondants.
- 52 Le troisième groupe rassemble deux thèmes dont la fréquence d'apparition devient faible bien que non négligeable. Il s'agit des thèmes "organisation de manifestations" et "infrastructure, environnement, entretien".
- 53 Un quatrième groupe est constitué de cinq thèmes qui ont une fréquence d'apparition inférieure à 1/10 des répondants. On trouve les thèmes dans l'ordre décroissant :
- sport d'élite et de compétition
 - frais prélevés par les fédérations

- promotion et communication
- recrutement sportif
- autres dépenses

54 Ces résultats montrent la diversité des sources de dépenses, mais aussi la singularité du profil des dépenses les plus importantes d'un club. En fonction des contextes et des stratégies, les sources de dépenses du club de l'an 2000 seront plus hétérogènes qu'elles ne le sont aujourd'hui.

Les activités dans le club de l'an 2000 : diversification ou recentrage ?

- 55 Une composante essentielle, dans une approche prospective est donnée par une évaluation des activités proposées. A cet effet, cette thématique a été abordée sous deux aspects : un aspect quantitatif et un aspect qualitatif, afin de générer le maximum d'informations.
- 56 Au plan quantitatif, les représentations des dirigeants sur les activités du club de l'an 2000, se démarquent des activités actuelles du club : elles seront plus nombreuses pour 71,35% des dirigeants de l'échantillon, alors que 28,65% des dirigeants pensent qu'elles ne seront pas plus nombreuses.
- 57 Cette ouverture vers d'autres activités met en évidence des orientations que l'on peut regrouper dans cinq thèmes dont la fréquence d'apparition est inégale. Le thème "loisir, détente, plein air, découverte" est le plus fréquent. Il apparaît chez 23,98% des répondants. Apparaissent ensuite les thèmes :
- "Ouverture vers d'autres activités, multiactivité" 18,13%
 - "Sport de compétition" 14,04%
 - "Stages, voyages, échanges, jumelages" 11,70%
 - "Convivialité, rencontre, ouverture vers d'autres clubs" 6,43%

Tableau n°16 - Catégories d'activités offertes aux adhérents dans le club de l'an 2000

Catégories d'activités	Fréquences absolues	Pourcentage par rapport au nombre de répondants (%)
Loisir, détente, plein air, découverte	41	23,98
Ouverture vers d'autres activités : multiactivité ou autre activité	31	18,13
Sport de compétition	24	14,04
Stage, voyage, échanges, jumelages	20	11,70
Convivialité, rencontre, ouverture vers d'autres clubs	11	6,43

- 58 Ces thèmes décrivent deux orientations dans la recherche d'une diversification des activités. Une première orientation la plus dominante (sport de compétition, loisir, multiactivité) est centrée sur l'activité interne au club dans des registres renouvelés tant du point de vue de l'activité, que de l'objectif recherché. Une deuxième orientation est organisée par des activités tournées vers l'extérieur (voyage, jumelage, ouverture

vers d'autres clubs). Ces deux orientations ne semblent pas à priori, s'opposer mais pouvoir être complémentaires bien que cette possibilité ne soit apparue que très marginalement dans l'enquête.

Problèmes et enjeux pour le club de l'an 2000

- 59 Afin de cerner l'impact de différents thèmes au coeur des enjeux du club de l'an 2000, un choix de procédures méthodologiques a permis de sélectionner neuf propositions les plus représentatives des débats en cours sur la vie associative sportive et de les soumettre aux enquêtés, afin de les hiérarchiser. Ces opérations ont abouti à la construction d'un indice affecté à chaque thème.
- 60 Les résultats révèlent que trois groupes de propositions apparaissent différenciés du point de vue de leur indice. Un premier groupe de propositions aux indices les plus faibles représente les thèmes dont l'impact est le plus fort et le plus sensible. Il s'agit des thèmes :
- statut social des dirigeants (indice 3,32),
 - formation des dirigeants (indice 3,73),
 - convivialité (indice 3,82).
- 61 Opérant sur des registres indépendants, ces thèmes marquent les enjeux essentiels du développement du club de l'an 2000. Ils concernent prioritairement les acteurs : les dirigeants.
- 62 Un deuxième groupe de propositions aux indices homogènes plus élevés, rassemble les thèmes : regroupement d'activités (4,68), diplôme pour entraîner (4,97), compétition (5). Ces thèmes sont davantage centrés sur le registre des activités de l'association, par opposition au premier groupe plus centrés sur les acteurs.
- 63 Le troisième groupe rassemble les propositions dont l'indice est plus élevé. Ces propositions sont celles qui apparaissent comme les moins importantes. Les thèmes de ce groupe sont : cotisation (6,07), autofinancement (6,16), maison des sports (6,36). Ces propositions se focalisent davantage sur une présentation de moyens possibles pour favoriser le développement du club de l'an 2000. Paradoxalement, ces aspects sont les moins valorisés, peut-être en raison de leur originalité et leur côté novateur dérangeant.
- 64 En résumé, ce que font apparaître les résultats, c'est une hiérarchisation relativement construite des thèmes définissant les préoccupations des dirigeants sportifs. Cet "inconscient collectif" accorde des ordres de priorité à des catégories de problèmes ciblés : d'abord le rôle et le statut des hommes, ensuite la nature et les caractéristiques des activités, enfin les moyens du développement du club.

Des priorités pour le club sportif de l'an 2000

Tableau n°17 - Présentation des éléments les plus essentiels pour le club de l'an 2000

Éléments les plus essentiels	Fréquences absolues	Pourcentage par rapport au nombre de répondants (%)
Financement	58	33,92
Ouverture, multiservices, convivialité, participation	43	25,15

Rôle social du club	34	19,88
Formation	26	15,20
Soutien de la municipalité, des adhérents	24	14,04
Statut du bénévolat	23	13,45
Caractéristiques du bénévolat éléments descriptifs	21	12,28
Accès aux espaces sportifs	20	11,70
Formation administrative et technique	12	7,02
Dérive de l'argent	5	2,92
Prise en compte du besoin des adhérents	4	2,34
Autres éléments	9	5,21

- 65 Cibler les éléments qui paraissaient les plus essentiels aux dirigeants pour le développement du club sportif de l'an 2000 offrait la possibilité de rappeler et de hiérarchiser des thèmes précédemment mentionnés ou de proposer des thèmes nouveaux. La redondance supposée de l'information recueillie constituait en quelque sorte une procédure de vérification.
- 66 Présentée sous forme ouverte, la question "en tant que dirigeant, quels sont les éléments qui vous paraissent les plus essentiels pour le club sportif de l'an 2000 ?", autorisait des propositions de tous ordres. On comprendra aisément que l'analyse des propositions émises ait abouti à la construction de 12 catégories indépendantes. Cette densité de catégories est la conséquence de deux phénomènes : l'ouverture du champ des réponses et l'effet d'entraînement des questions précédentes. Dans cette perspective, la pertinence semble davantage relever de leur fréquence et de leur hiérarchisation, que de leur énoncé.
- 67 Comme le montre le tableau n° 17, le thème du financement est pointé par un tiers des répondants, celui de l'ouverture, de la convivialité et de la participation, par un quart des répondants et celui concernant le rôle social du club par un cinquième des répondants. Nous retrouvons là des thèmes déjà mentionnés par ailleurs, mais leur ordre d'apparition est renouvelé.
- 68 Cinq autres thèmes apparaissent ensuite avec des fréquences moindres mais relativement proches les unes des autres. Il s'agit des thèmes :
- formation (cité par 15,20% des répondants),
 - soutien de la municipalité, des adhérents (14,04%),
 - statut du bénévolat (13,45%),

- caractéristique du bénévolat (12,28%),
 - accès aux espaces sportifs (11,70%).
- 69 Ces thèmes, relevés au cours des précédentes questions, trouvent logiquement leur place dans cette énumération. La fréquence d'apparition de ces thèmes, plus faible, provient de leur confrontation avec l'ensemble des thèmes de la vie sportive.
- 70 D'autres thèmes mentionnés recueillent de plus faibles fréquences d'apparition ; ils constituent un troisième groupe aux thèmes éclatés :
- formation administrative et technique (7,02%),
 - dérive de l'argent (2,92%),
 - prise en compte du besoin des adhérents (2,34%).
- 71 Le traitement de cette question donne un ensemble de propositions très diversifié faisant apparaître un nombre limité de propositions largement consensuelles. Cette profusion et ce morcellement tendent à privilégier l'idée que la représentation du club de l'An 2000 n'est pas homogène et univoque. Des sensibilités se dévoilent, des stratégies se profilent.
- A la recherche d'effets structurants : le nombre d'adhérents, une variable majeure
- 72 L'analyse de l'enquête, dans sa phase descriptive donne des résultats rendant compte de deux caractéristiques apparentes : la diversité et l'hétérogénéité. La diversité s'applique à la nature des propositions émises qui ne peuvent être regroupées que dans un nombre important de catégories. L'hétérogénéité décrit un mécanisme de différenciation des profils de réponses sur l'ensemble des répondants. L'action engagée, à partir de ce constat, était de repérer la nature des variables dont l'effet différenciateur pouvait être vérifié sur d'autres variables.
- 73 A cette étape, la stratégie de recherche repose sur l'idée que les représentations des dirigeants sportifs se construisent à partir du contexte et plus largement de l'environnement dans lequel l'individu agit. En conséquence, l'hétérogénéité des représentations s'articule sur l'hétérogénéité des situations dans lesquelles se trouvent les organisations sportives.
- 74 Parmi les variables contextuelles retenues dans cette recherche, c'est la variable : nombre d'adhérents, qui stratégiquement, permet de mieux décrire ce qui est susceptible d'organiser cette hétérogénéité. Afin de caractériser l'action de cette variable, il a été procédé à un regroupement des 7 catégories initiales en 2 catégories : club de moins de 100 adhérents et club de 100 adhérents et plus.
- Le club au nombre d'adhérents limité, un contexte particulier
- 75 A partir du calcul des fréquences croisées, il a été possible de vérifier la force des relations entre des variables de faits définissant quelques aspects contextuels des associations sportives : le public, les activités, le budget et les sources de financement. Pour chacune de ces variables, à un seuil statistique significatif, il a été établi que les différences observées dans les fréquences d'apparition ne pouvaient être imputées au hasard.
- 76 Ainsi, pour ce qui a trait au public concerné par les activités de l'association, les clubs de 100 adhérents et plus ouvrent leurs activités significativement plus souvent aux enfants et aux adultes que les clubs de moins de 100 adhérents (.001). D'autre part, l'éventail des activités proposées se distribue de façon significativement différente entre les deux catégories de club (.01). Les clubs de moins de 100 adhérents offrent plus souvent une seule activité (25% des clubs de cette catégorie) ou des combinaisons

d'activités associant le loisir (65% des clubs). Les clubs de 100 adhérents et plus proposent plus souvent l'association initiation et compétition (82% des clubs) seule ou combinée.

77 Les ressources budgétaires des clubs de moins de 100 adhérents présentent des différences statistiquement significatives par rapport au club de 100 adhérents et plus du double point de vue du montant de leur budget (.001) et de la diversité des ressources constituant ce budget (.008). Les clubs de moindre importance ont plus fréquemment des budgets plus réduits et constitués par des sources de financement en moins grand nombre que l'autre catégorie de club.

78 Si la convergence de ses effets ne peut constituer une véritable surprise pour toute personne avertie, l'interdépendance de ces relations ne peut pas être sans influence sur la constitution de représentations concernant le développement futur des clubs.

Des représentations significativement différentes pour des thèmes sensiblesLe bénévolat dans le club de l'an 2000

79 Comparativement, c'est dans le club de 100 adhérents et plus que l'on trouve le plus fort pourcentage de réponse signalant le bénévolat en voie de disparition (71%), alors que c'est dans les clubs de moindre importance que l'on trouve les plus forts pourcentages concernant l'état semblable (30%) ou l'augmentation du bénévolat (11%) dans le club de l'An 2000. Ces différences significatives (.05) tracent les premiers clivages entre des profils de représentation du club de l'an 2000.

Les conditions du développement du bénévolat : l'octroi de compensation financière, de moyens

80 Cet item est significativement (.05) plus fréquent dans les clubs de 100 adhérents et plus que dans l'autre catégorie de club. Parmi l'ensemble des propositions évoquées pour exprimer les conditions du développement du bénévolat, cette proposition était la plus mentionnée (30,99% des répondants). Elle met en avant un aspect : le côté matériel, par rapport à d'autres entrées telles que : cadre réglementaire, aspect symbolique,... Ces différences d'appréciation relèvent de logique distincte mais diffuse sur la place et le rôle du dirigeant.

Parmi les sources de financement du club de l'an 2000 : le parrainage

81 Cette source de financement est significativement (.05) plus fréquemment émise par les dirigeants de club numériquement plus important que par les autres. Nécessité, opportunité, réalisme ou idéologie semblent être les repères organisant des options différentes. Cela recoupe plus profondément deux visions du club sportif : une plus traditionnelle, sans concession pour des alliances jugées pernicieuses, l'autre plus axée sur les objectifs, prête à accepter des démarches susceptibles de favoriser la réalisation de ses objectifs.

Pour les activités du club de l'an 2000 : l'ouverture vers d'autres activités

82 Les clubs de moins de 100 adhérents privilégient de façon significative (.02) l'ouverture vers d'autres activités comparativement au club de 100 adhérents et plus. Parmi l'ensemble des catégories d'activités proposées, cet item différencie les propositions des dirigeants des deux catégories de club.

83 Cette différenciation repose sur des perspectives de développement spécifique : élargissement à partir d'une activité ou intégration d'autres activités.

Des indicateurs pertinents : la convivialité dans le club et le regroupement des activités

- 84 Parmi les propositions soumises à l'appréciation des enquêtés, deux d'entre elles permettent de différencier les représentations des dirigeants à partir des catégories de club retenues. Quand la proposition : "le club sera plus convivial" est choisie, elle est placée selon un meilleur rang par les dirigeants de club de moins de 100 adhérents que par les autres catégories de dirigeants (.012). De façon semblable, quand la proposition : "les clubs devront regrouper leurs possibilités et leurs activités pour proposer davantage de choix" est choisie, elle est placée selon un meilleur rang par les dirigeants de club de moins de 100 adhérents que par les autres catégories de dirigeants (.01).
- 85 Ces résultats renforcent les données précédentes suggérant que le développement du club de l'an 2000 se construit à partir de deux registres de représentation, l'une reposant davantage sur une logique d'affiliation mettant en avant un certain nombre de valeurs traditionnelles au mouvement sportif, l'autre se construisant à partir d'une logique d'accomplissement plus réceptive à des stratégies d'adaptation.
- Les représentations des dirigeants sur le club de l'an 2000 s'affirment autant par leurs différences que par leur unité
- 86 Les différentes réponses obtenues au cours de cette enquête soulignent combien les dirigeants sont attentifs aux conditions auxquelles ils sont confrontés dans leur activité. Cette sensibilité a permis de restituer un ensemble de propositions qui gravitent autour d'un nombre de thèmes limités qui se déclinent. Ces thèmes s'articulent sur des préoccupations fondamentales qui organisent les représentations des dirigeants : les hommes, les activités, les moyens. Cette unité d'appréciation de la situation générale se double d'une approche différenciée concernant les choix à opérer. Ces options, qui se dévoilent dans les représentations recouvrent des situations objectives différentes, matérialisées par des paramètres identifiés.
- 87 Ce phénomène lié aux effets de structure annonce l'avènement de différences et d'oppositions de plus en plus marquées dans le champ sportif. Evoluant à partir de principes qui génèrent des stratégies divergentes et, peut-être un jour, concurrentielles, comment peut-on asseoir l'unité en prenant en compte le développement des différences ?
- 88 Tel est le message que livre cette enquête sur le club de l'an 2000. Reste à trouver la stratégie pour transformer ce message en challenge.
- Les enjeux de la dynamique sportive
- 89 Cette enquête auprès des dirigeants sportifs est remarquable par le public qui y a participé, plus de 70% de présidents de club, plus de 18% de secrétaires de club et environ 12% de membres du bureau (trésorier, entraîneur). Elle est remarquable aussi par son objet.
- 90 D'après nos recherches, aucune enquête française ne s'est intéressée spécifiquement à cette catégorie d'agents sportifs sur un échantillon aussi représentatif et sur le thème prospectif "Quel club pour l'an 2000 ?"
- 91 Nécessairement limitée par des contraintes de réalisation, cette recherche aborde des aspects essentiels du développement sportif dans son contexte associatif. L'analyse des résultats livre quelques données pertinentes pour une compréhension de la dynamique sportive.
- 92 En premier lieu, les éléments qui jalonnent le développement de la vie associative sportive s'affirment comme des enjeux. Ils sont identifiés davantage comme opérateur

dans le cadre de stratégie que comme produit d'une situation. En deuxième lieu, les conditions du développement ont émergé sous forme de thématiques plus ou moins articulées et ont pour substrat trois registres fondamentaux de la vie associative : les hommes, les activités et les moyens. S'il est difficile à l'étude des résultats, d'établir une primauté ou une hiérarchie entre ces trois registres, tous participent à la définition des enjeux liés à un développement interne ou externe.

- 93 En troisième lieu, l'hypothèse formulée selon laquelle les stratégies induites par les représentations des dirigeants étaient diversifiées et, en relation avec l'environnement sportif dans lequel ces dirigeants évoluent, n'est pas infirmée. Les stratégies face au développement se construisent et se fondent en référence à des principes et des valeurs qui se réclament implicitement d'une philosophie sportive. Le paradoxe est qu'au nom des mêmes valeurs, les stratégies se déclinent, divergent.
- 94 Une réflexion sur le développement du sport et de la vie associative sportive débouche sur l'interrogation suivante : comment réguler des stratégies de club et de sport de plus en plus différenciées dans un champ de concurrence ?
- 95 En d'autres termes, la question pourrait être ainsi formulée : comment préserver l'homogénéité du mouvement sportif en évitant les pièges d'une société sportive duale ?

BIBLIOGRAPHIE

Agulhon M. (1977).- *Le cercle dans la France bourgeoise (1810-1848). Étude d'une mutation de sociabilité*, Paris, A. Colin.

Blanchet J. (1990).- *Gestion du bénévolat*, Ottawa, Éditions Agence d'Arc.

Callède J.P. (1987).- *L'esprit sportif, Essai sur le développement associatif de la culture sportive*, Bordeaux, Publication MSHA, n°114.

Callède J.P. (1991).- *Sociologie des politiques sportives locales*, Bordeaux, Publication MSHA, n° 158.

Chazaud P. (1980).- Le bénévolat sportif a-t-il encore de l'avenir ?, in *Sports et Sciences*, Paris, Vigot.

Chazaud P. (1981).- Le sport et les notables, in *Sports et Sciences*, Paris, Vigot.

CREDOC (1986).- *Enquête sur les conditions de vie et les aspirations des Français*, Paris, CREDOC.

Durkheim E. (1972).- *Le suicide, étude de sociologie*, Paris, Alcan, 2° édition.

Forsé M. (1984).- Les créations d'associations : un indicateur de changement social, in *Les Cahiers de l'Animation*, 47.

Garrigues P. (1988).- *Évolution de la pratique sportive des français de 1967 à 1984*, Paris, INSEE, les collections de l'INSEE, n°595.

Heidrich K.W. (1990).- *Working with volunteers in Employee Services and Recreation Programs*, Champaign, Illinois, Sagamore Publishing Inc.

- Irlinger P., Louveau C. et Métoudi M. (1987).- *Les pratiques sportives des français*, Paris, INSEP, 1987, 2 tomes.
- Jeu B. (1980).- Analyse organisationnelle, méthodologie pour un plan de développement, in *Sports et Sciences*, Paris, Vigot.
- Jeu B. (1987).- *Analyse du sport*, Paris, PUF.
- Lambin P. (1981).- La formation des dirigeants bénévoles, in *Sports et Sciences*, Paris, Vigot.
- Leclerc A. (1980).- Dimension politique du dirigeant sportif, in *Sports et Sciences*, Paris, Vigot.
- Loret A. - *Sport, culture et organisations. Rationalité fondatrice et stratégies d'adaptation des organisations sportives. Problématiques*, Document de travail, Université de Paris-Dauphine.
- Malenfant C. (1987).- *Acteurs sociaux et formes de sociabilité dans les associations sportives. Vers un néo-bénévolat ? Rapport*, Secrétariat d'État à la Jeunesse et aux Sports, 2 tomes.
- Mauss M. (1923).- Divisions et proportions des divisions de la sociologie, *Année sociologique*, t. 2, 98-176.
- Meister A. (1972).- *Vers une sociologie des associations*, Paris, Les éditions ouvrières.
- Moscovici S. (1961).- *La psychanalyse, son image et son public*, Paris, PUF.
- Paillou N. (1986).- *Les trois enjeux du sport français*, Paris, Dalloz.
- Pigeassou C. (1985).- *L'entraînement sportif dans le système éducatif. Analyse d'une organisation originale : la section sport-études*, Thèse de doctorat de 3e cycle, Université de Paris VII.
- Pigeassou C. (1991).- Sport et économie : l'émergence de nouveaux acteurs en France, les collectivités territoriales, in *Sport... Le troisième millénaire*, Sainte Foy, Les Presses de l'Université Laval, 659-662.
- Pigeassou C. (1992).- *Stratégies des collectivités territoriales et développement du sport*, Communication au 117e Congrès national des Sociétés Savantes, Clermont-Ferrand, 26-30 Octobre.
- Pujol G. (1986).- *Des associations en 1986*, in ADRAC, Paris.
- Ramanantsoa B. et Thiéry-Baslé C. (1989).- *Organisations et fédérations sportives. et management*, Paris, PUF.

RÉSUMÉS

Les transformations qui stigmatisent les phénomènes sportifs n'échappent à personne, certainement pas aux responsables d'organisations sportives. L'objet de cette étude est de connaître et d'analyser quelles sont les stratégies et quels sont les enjeux autour du développement du sport. Cette étude s'appuie sur un questionnaire proposé aux responsables d'organisations sportives du département de l'Hérault. Les résultats mettent en évidence des préoccupations des dirigeants sportifs et caractérisent des évolutions qui ciblent les difficultés ou les potentialités des associations sportives. En outre, ils font état de la façon dont les dirigeants se représentent le développement sportif offrant quelques jalons à une prospective centrée sur la régulation des stratégies de clubs et de sports de plus en plus différenciés dans un champ de concurrence.

The transformations that mark sport occurrences escape no one, certainly not those in charge of sport organizations. The object of this study is to understand and analyze what are the strategies and stakes involved in the development of sport. This study uses a questionnaire that was

presented to sport organization leaders of the department of Hérault. Results highlight the concerns of sport leaders and characterize developments that target the challenges and opportunities facing sport associations. In addition, they present the sport development representations of those leaders, and offer some prospective indicators for the regulation of club and sport strategies that are becoming increasingly differentiated in a competitive field.

INDEX

Mots-clés : administration du sport, management du sport, organisation sportive, sociologie du sport

Keywords : représentation, sport administration, sport management, sport organization, sport sociology

AUTEUR

CHARLES PIGEASSOU

UFR STAPS Montpellier Equipe "Corps et Culture"