Agora Clubs 2040 : Réinventer le Club Sportif Français

Introduction : Tracer l'Avenir du Sport Français - L'Impératif de Réinvention des Clubs

Le paysage sportif français se trouve à une croisée des chemins. Les clubs sportifs, fondations de la pratique et de la vie associative, font face à des pressions internes croissantes et à des mutations externes profondes. Dans ce contexte, le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF), en tant que représentant du mouvement sportif¹, a un rôle unique à jouer pour guider l'avenir. La nécessité de réinventer les clubs ne relève pas simplement de l'adaptation ; il s'agit d'une stratégie proactive pour assurer leur pertinence, leur durabilité et leur impact dans un monde en rapide évolution, marqué par des attentes sociétales changeantes et l'héritage d'événements majeurs comme les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024.

Ce rapport utilise la méthodologie de la design fiction. Il ne s'agit pas de prédire l'avenir avec certitude, mais d'explorer des futurs plausibles afin de stimuler la réflexion stratégique, de révéler les hypothèses sous-jacentes et d'initier un dialogue sur les orientations souhaitables et les chemins à emprunter.² Le scénario présenté ici, "Agora Clubs 2040", s'ancre dans les réalités actuelles et les tendances émergentes pour servir d'outil de réflexion prospective aux dirigeants du CNOSF.

Ce document s'articule autour de plusieurs axes : une analyse de la situation présente des clubs sportifs en France, une exploration des vecteurs de changement qui façonneront l'avenir, la présentation du scénario de design fiction "Agora Clubs 2040", une comparaison entre le présent et ce futur potentiel, et enfin, une conclusion axée sur les implications et les questions stratégiques pour le CNOSF.

Partie 1 : Le Club Sportif Français Aujourd'hui - Un Écosystème Complexe sous Pression (vers 2025)

1.1 Le Paysage Actuel : Vitalité et Fragmentation

Le mouvement sportif français repose sur un vaste réseau d'associations, constituant le premier secteur associatif du pays.³ Avec environ 180 000 associations affiliées³ (et un total estimé à plus de 300 000³), les clubs sont omniprésents et jouent un rôle essentiel dans la vitalité des territoires et le lien social.⁴ Ils sont le principal vecteur de la pratique sportive organisée et de l'engagement associatif.

Cependant, ce paysage est marqué par une hétérogénéité extrême.³ La majorité des structures sont de petite taille : 63 % des associations sportives disposent d'un

budget annuel inférieur à 10 000 €³, et 35 % comptent moins de 100 adhérents.³ À l'opposé, une minorité de clubs, souvent employeurs, gèrent des budgets bien plus conséquents (budget moyen de 209 890 € pour un club employeur contre 37 645 € pour un non-employeur⁵). Cette diversité structurelle et financière implique des capacités, des besoins et des défis très différents d'un club à l'autre.³

Le modèle de fonctionnement dominant reste associatif, fortement dépendant du travail bénévole et des financements publics, notamment des subventions municipales qui constituent le principal soutien public pour 75% des clubs.⁵ Certains clubs se positionnent comme prestataires de services, tandis que d'autres se concentrent sur la compétition ou remplissent avant tout une fonction sociale.⁵ Malgré les défis, les succès sont réels : les clubs favorisent la participation sportive (bien que celle-ci soit inégale selon les territoires et les populations⁸), construisent du lien social, développent les talents et contribuent aux objectifs de santé publique.

1.2 Défis Critiques : Des Fissures dans les Fondations

Malgré cette vitalité apparente, le modèle traditionnel du club sportif montre des signes d'essoufflement face à plusieurs défis majeurs.

- **Vulnérabilité Financière :**

- *Prédominance des Petits Budgets* : La forte proportion de clubs avec des budgets très limités (< 10 000 € pour 63%³) restreint considérablement leur capacité à se développer, se professionnaliser, innover ou même simplement faire face aux imprévus.³
- *Dépendance aux Subventions Publiques en Baisse* : Les subventions publiques, vitales pour l'équilibre de nombreux clubs, sont perçues comme de plus en plus instables. 43 % des clubs déclarent une baisse de leurs subventions⁷, et une part significative (entre un tiers et 69 % selon le type de club) se sent exposée à une réduction future.⁵ Cette situation engendre une précarité financière croissante.⁴
- *Difficultés de Diversification des Revenus* : Bien que la diversification soit reconnue comme nécessaire⁹, de nombreux clubs, surtout les plus petits, peinent à attirer des financements privés (sponsoring, mécénat⁵) ou à générer des revenus substantiels via leurs activités.⁵ Le financement participatif⁴ et les partenariats locaux⁴ émergent mais ne constituent pas encore des solutions systémiques.
- *Difficultés Financières Aiguës* : Une proportion importante de clubs déclare rencontrer des difficultés financières (50 % à 63 % selon les typologies⁵) et

fonctionner en déficit (21 % à 37 % ⁵).

- **La Crise du Bénévolat :**

- *Dépendance et Épuisement :* Le fonctionnement des clubs repose massivement sur l'engagement bénévole (près de 245 000 bénévoles licenciés rien que dans le football amateur ¹¹), mais le recrutement et la fidélisation de ces volontaires constituent un défi majeur.⁹
- *Mutation de l'Engagement :* On observe une tendance vers un bénévolat plus ponctuel, qualifié de "bénévolat kleenex" ¹¹, qui contraste avec le besoin de personnes engagées sur la durée, compétentes et prêtes à assumer des responsabilités, notamment dirigeantes.³
- *Manque de Reconnaissance et de Soutien :* Les bénévoles expriment souvent un sentiment de manque de reconnaissance et déplorent l'absence de gestion structurée des ressources humaines au sein des clubs et fédérations.¹¹ Le besoin d'un véritable "statut du bénévole" est parfois évoqué.¹¹
- *Profil des Bénévoles :* Si les profils sont variés, les bénévoles sont fréquemment des parents (surtout pour encadrer les plus jeunes ¹¹), des personnes plus âgées ¹¹, et présentent certaines caractéristiques socio-démographiques (plutôt des hommes, jeunes, diplômés et financièrement aisés ¹²), ce qui soulève des questions d'inclusivité.
- *Tensions Bénévoles-Salariés :* Dans les clubs employeurs, des confusions de rôles et des luttes de pouvoir peuvent émerger entre les bénévoles (souvent dirigeants) et les salariés, ces derniers pouvant être perçus comme des "privilegiés" par certains bénévoles.¹³

- **Fracture et Défis Numériques :**

- *Adoption Inégale :* La digitalisation progresse (paiements en ligne, gestion des adhésions ⁴), mais une large majorité de clubs (84 %) est considérée comme peu expérimentée sur le plan numérique.¹⁵
- *Potentiel et Risques :* Les outils numériques pourraient alléger les tâches administratives et libérer du temps pour le projet sportif et social.⁶ Cependant, ils comportent aussi le risque de dépersonnaliser l'expérience club, d'affaiblir le lien humain, le sentiment d'appartenance et la dimension citoyenne de l'engagement.¹⁴
- *Compétences et Accès :* Le manque de compétences numériques parmi les bénévoles ou les salariés, ainsi qu'un accès inégal aux technologies pour les adhérents, peuvent creuser une fracture numérique et sociale.¹⁶
- *Sous-exploitation des Données :* Les clubs collectent des données mais

manquent souvent des outils ou de l'expertise pour les analyser et les utiliser afin d'améliorer la gestion, l'engagement des membres ou l'analyse des performances.¹⁷

- **Infrastructures et Accessibilité :**

- *Vétusté et Adaptation* : Le parc d'équipements sportifs nécessite des rénovations et des adaptations, notamment face aux enjeux énergétiques (les équipements sportifs étant un poste majeur de consommation pour les communes ¹⁹) et climatiques.¹⁹
- *Enjeux d'Accessibilité* : Garantir l'accès physique et numérique aux infrastructures et aux activités pour tous les publics (seniors ⁸, personnes en situation de handicap, personnes à faibles revenus ⁸) demeure un défi.¹⁶ Des disparités territoriales persistent dans l'offre d'équipements.¹⁹

- **Adaptation Sociétale et Attractivité :**

- *Évolution des Pratiques* : Certaines données indiquent une baisse du nombre de licenciés avant la crise sanitaire, potentiellement accentuée par celle-ci ¹⁷, bien que des reprises aient pu être observées. La concurrence des acteurs commerciaux ⁴ et l'évolution des attentes individuelles (recherche de flexibilité, moindre engagement sur la durée ⁶) interrogent le modèle traditionnel du club.
- *Sécurité et Inclusion* : La lutte contre les violences, notamment sexuelles, exige un engagement constant, des ressources dédiées et une meilleure mobilisation locale, ce qui reste un point de vigilance.²⁰ Assurer que les clubs soient des espaces sûrs et inclusifs pour tous est fondamental mais demande des changements structurels.
- *Répondre aux Motivations Diverses* : Les raisons de pratiquer sont variées (santé, plaisir, lien social, compétition) et évoluent selon l'âge et le genre.⁸ Les clubs doivent proposer des offres plus flexibles et adaptées pour répondre à cette diversité.⁶

La conjonction d'une forte dépendance à l'égard de financements publics en diminution ⁴ et de ressources bénévoles sous tension ⁹ crée une fragilité systémique pour le modèle associatif sportif, en particulier pour la multitude de petits clubs.³ Il ne s'agit pas seulement d'une crise de financement, mais bien d'une crise du modèle opérationnel traditionnel, dont les deux piliers principaux s'affaiblissent simultanément.

Ces pressions financières, humaines et numériques risquent d'accélérer une divergence croissante entre les clubs capables de s'adapter, d'innover et de se

professionnaliser (souvent ceux disposant déjà de plus de ressources, localisés en zones urbaines⁶), et ceux qui peinent à suivre.³ Ce phénomène pourrait aboutir à un paysage sportif moins équitable, réduisant potentiellement l'accès à la pratique pour les publics les plus fragiles ou ceux résidant dans des territoires moins dotés, mettant ainsi en péril la mission d'universalité du sport portée par le CNOSF.

Partie 2 : Vecteurs de Changement - Les Forces qui Façonnent le Sport de Demain (Horizon 2040)

L'avenir des clubs sportifs ne sera pas seulement déterminé par leurs défis internes, mais aussi par des forces externes puissantes qui remodelent la société, la technologie, l'économie et notre rapport à l'environnement.

2.1 Transformations Sociétales

- **Démographie et Santé** : Le vieillissement de la population française, avec une part croissante des plus de 75 ans⁸, crée une demande accrue pour des activités physiques adaptées (sport-santé, pratiques douces). Parallèlement, l'accent est mis de plus en plus sur le bien-être holistique, incluant la santé mentale et la prévention.²¹ Le sport est perçu comme un outil essentiel pour améliorer la qualité de vie, maintenir l'autonomie et augmenter la longévité.²⁴ Le domicile lui-même tend à devenir un sanctuaire de bien-être.²¹
- **Avenir du Travail et Modes de Vie** : L'essor du travail indépendant, du télétravail et des horaires flexibles pourrait modifier les moments et les modalités d'engagement dans les activités sportives. La recherche d'un meilleur équilibre vie professionnelle-vie personnelle et la reconnaissance du rôle du sport dans l'amélioration de la qualité de vie au travail²⁴ sont des tendances fortes, avec des impacts potentiels (positifs ou négatifs) sur la disponibilité des bénévoles.
- **Communauté et Engagement** : Si la quête de liens sociaux authentiques et d'appartenance locale demeure³, les modèles d'adhésion traditionnels sont remis en question. De nouvelles formes d'engagement citoyen émergent, potentiellement plus orientées projet, plus ponctuelles ou facilitées par le numérique.²⁷ Les clubs devront de plus en plus démontrer leur impact social et leur valeur ajoutée au-delà de la simple pratique sportive.⁵
- **Individualisation et Personnalisation** : Influencée par la culture de consommation numérique, l'attente d'expériences sur mesure, de flexibilité et de contrôle par l'utilisateur est croissante.¹⁵ On assiste à un glissement d'une identité avant tout collective vers la valorisation du parcours individuel au sein de la communauté.

2.2 Accélération Technologique

- **Intelligence Artificielle (IA) :** L'IA promet de transformer de nombreux aspects du sport : coaching (plans personnalisés, analyse de performance ¹⁸), automatisation des tâches administratives (allégeant la charge des bénévoles ³²), amélioration de l'expérience des fans et spectateurs ¹⁸, optimisation de la gestion des installations ³², aide à la prévention et à la gestion des blessures.³² Des préoccupations subsistent quant aux risques de déshumanisation ¹⁴ et aux enjeux éthiques.
- **Technologies Immersives (RV/RA) :** La Réalité Virtuelle et la Réalité Augmentée offrent de nouvelles modalités pour s'entraîner (plus sûr, plus intense ³⁴), pratiquer (accessibilité accrue, nouvelles disciplines comme le Hado ³⁴), vivre le sport (engagement des fans ³⁴), et soutenir la rééducation ou le sport-santé (pour les seniors, les personnes en situation de handicap ³⁴). Elles ouvrent la voie à des expériences "phygitaes", mêlant physique et virtuel. Le coût et l'accessibilité de ces technologies restent cependant des freins.³⁴
- **Analyse de Données et Internet des Objets (IdO) :** Les objets connectés (wearables, capteurs) génèrent des volumes massifs de données.²¹ Cela ouvre des perspectives pour une prise de décision éclairée dans la gestion des clubs, des expériences membres personnalisées et la démonstration de l'impact. Toutefois, cela requiert des infrastructures et des compétences spécifiques.¹⁷ L'Internet des Objets pourrait connecter des milliards d'appareils d'ici 2040, monitorés en temps réel.³⁷
- **Plateformes Numériques :** La multiplication des plateformes de réservation, de gestion de communauté, de diffusion de contenu, ou de mise en relation avec des coachs ou partenaires ¹⁶ crée des opportunités pour étendre la portée des clubs, mais génère aussi de la concurrence et un risque de fragmentation de l'offre.¹⁶ L'interopérabilité des outils devient un enjeu.⁴

2.3 Mutations Économiques et de Financement

- **Contraintes sur les Finances Publiques :** La pression continue sur les dépenses publiques suggère une probable poursuite de la réduction ou du ciblage plus strict des subventions.⁴ L'orientation vers le financement de projets spécifiques et la nécessité de démontrer un retour social sur investissement devraient se renforcer.⁵
- **Essor du Sport Commercial et des Loisirs :** La concurrence s'intensifie avec l'émergence de salles de sport privées, d'applications de fitness et de studios spécialisés qui proposent des services flexibles et orientés consommateur.⁴ Les clubs doivent impérativement définir et communiquer leur proposition de valeur

unique.

- **Économie de l'Impact et Valeur Sociale** : L'accent est de plus en plus mis sur la mesure et le financement de l'impact social et environnemental.⁵ Cela représente une opportunité pour les clubs d'attirer des financements en démontrant leurs contributions concrètes à la santé, l'inclusion, l'éducation, etc.
- **Nécessité de Modèles Diversifiés** : Ces tendances renforcent l'impératif pour les clubs de dépasser la dépendance aux subventions et aux licences, en explorant activement le mécénat, le sponsoring, des services innovants, le crowdfunding et d'autres sources de revenus.⁴

2.4 Impératifs Environnementaux

- **Adaptation au Changement Climatique** : Il devient crucial d'adapter les pratiques sportives, les calendriers et les infrastructures aux effets du changement climatique : hausse des températures, événements météorologiques extrêmes, raréfaction de l'eau.¹⁹ Cela impacte particulièrement les sports de plein air et la gestion des installations (refroidissement, consommation d'eau).
- **Sobriété des Ressources** : La pression s'accroît pour réduire la consommation d'énergie (les bâtiments sportifs étant très énergivores¹⁹), d'eau (notamment pour l'arrosage des terrains¹⁹), la production de déchets et les émissions liées aux déplacements.¹⁹
- **Éco-responsabilité et Réglementation** : Les attentes des adhérents, des partenaires et des pouvoirs publics en matière de pratiques durables sont grandissantes.³⁹ De nouvelles réglementations pourraient voir le jour (ex: Décret Tertiaire¹⁹), et l'adoption de chartes et labels éco-responsables se développe.³⁹

L'attention croissante portée à la santé holistique²¹ converge avec les progrès technologiques en matière d'IA, d'objets connectés et de RV/RA.²¹ Cette convergence suggère que des parcours de bien-être hautement personnalisés et basés sur les données pourraient devenir un élément central de l'offre sportive future, allant bien au-delà de la simple mise à disposition d'activités physiques traditionnelles. Les clubs pourraient ainsi évoluer vers un rôle de partenaire de bien-être individualisé.

Par ailleurs, la digitalisation ne se limite pas aux outils de gestion. Elle redéfinit fondamentalement la pratique et l'expérience sportive via le coaching par IA, l'entraînement ou le jeu en RV, et les communautés en ligne.¹⁷ Les clubs de demain devront probablement adopter un modèle hybride "phygital", intégrant de manière fluide les dimensions physiques et numériques. La technologie devient partie intégrante de l'expérience sportive elle-même.

Enfin, face à la fragilisation des sources de financement traditionnelles comme les subventions et les licences ⁴, la capacité à démontrer et mesurer un impact sociétal plus large (effets sur la santé, inclusion sociale, éco-responsabilité, employabilité ⁵) pourrait devenir un différenciateur clé. Cet "impact" deviendrait une nouvelle forme de "monnaie", un levier stratégique pour attirer des financements diversifiés (investisseurs à impact, partenariats avec des mutuelles, contrats avec des collectivités basés sur les résultats, mécénat d'entreprise axé sur la RSE).

Partie 3 : France 2040 - Un Contexte Futur Plausible

Imaginons la France en 2040. La société a vieilli, avec une proportion notable de seniors actifs et connectés.⁸ La technologie est omniprésente : l'Internet des Objets connecte des milliards d'appareils ³⁷, l'intelligence artificielle est intégrée dans de nombreux services du quotidien, et le suivi de la santé via des dispositifs portables est banalisé.²¹ Les effets du changement climatique sont tangibles, avec des températures moyennes plus élevées ³⁸ et des événements climatiques plus fréquents, influençant les modes de vie et les politiques publiques.¹⁹ Le monde du travail est hybride, mêlant présentiel et distanciel, avec une recherche accrue de flexibilité et de sens. Les pressions économiques sur les services publics persistent ⁴, tandis que les citoyens recherchent à la fois l'ancrage dans leur communauté locale ³⁸ et des expériences numériques personnalisées. La conscience environnementale est élevée ³⁸, et l'incertitude géopolitique et économique demeure une toile de fond.³⁷ Dans ce contexte, la proximité et l'efficacité des services locaux sont valorisées.³⁸

Partie 4 : Scénario de Design Fiction - "Agora Clubs 2040 : Tisser le Sport dans la Trame de la Vie"

4.1 Le Concept : Les Clubs Agora

Le Club Agora n'est plus seulement un lieu dédié au sport, mais une plateforme dynamique et hyper-locale, une "Agora" moderne. C'est un hub phygital profondément intégré au tissu communautaire, qui vise à favoriser le bien-être holistique, la connexion sociale, l'engagement citoyen et la responsabilité environnementale.

- **Principes Fondateurs :**

- *Hyper-Local et Accessible* : Ancré physiquement dans le quartier, mais accessible numériquement à tout moment et en tout lieu. Les infrastructures sont pensées pour être polyvalentes, résilientes face au climat et économes

en ressources.¹⁹

- *Intégration Physgitale* : Fusion transparente entre activités physiques (sports traditionnels, pratiques adaptées, ateliers bien-être) et offres numériques (coaching IA, sessions RV/RA, communautés en ligne, tableaux de bord de données).¹⁷
- *Parcours de Bien-être Personnalisés* : Des évaluations et un accompagnement pilotés par l'IA adaptent les programmes aux objectifs individuels, à l'état de santé et aux préférences (forme physique, santé mentale, nutrition, lien social).²¹ L'accent est mis sur la prévention et le sport-santé.²²
- *Centré sur la Communauté et l'Impact* : Le club facilite activement l'interaction sociale (espaces physiques conçus pour la convivialité, rompant avec la critique de la déshumanisation ¹⁴), soutient des projets locaux, mesure et communique son impact social et environnemental.⁵ Il sert de plateforme pour l'engagement citoyen.²⁷
- *Fonctionnement Durable* : Installations éco-conçues ou rénovées, application des principes de l'économie circulaire, promotion de la mobilité douce, gestion responsable de l'eau et de l'énergie.¹⁹
- *Gouvernance Agile et Financement Diversifié* : Structure en réseau, potentiellement basée sur des modèles coopératifs ou une gouvernance multi-acteurs. Le financement provient d'un portefeuille diversifié : paliers d'adhésion (du freemium au premium), services B2B (bien-être en entreprise, programmes scolaires), partenariats d'impact (contrats avec des assureurs santé ou des collectivités basés sur les résultats), valorisation éthique et anonymisée des données, et sources traditionnelles revisitées.⁴

4.2 Le Récit : Une Semaine dans la Vie du Club Agora "Le Quartier Vivant"

● Personnages :

- *Aisha (35 ans)* : Graphiste freelance, elle utilise l'Agora Club pour sa flexibilité : séances de boxe en RV ³⁴, cours de yoga guidés par IA ³³, accès à l'espace de coworking et participation aux événements de réseautage. Ses données d'activité, collectées par ses objets connectés ²¹, alimentent son tableau de bord personnel.
- *Léo (15 ans)* : Passionné de Hado (e-sport en RA ³⁶) et joueur de football traditionnel. Il utilise les simulateurs d'entraînement en RV du club pour l'analyse tactique ³⁴ et fréquente les terrains physiques. Son coach IA personnel surveille ses indicateurs de fatigue pour prévenir les blessures.³³

- *Jean (72 ans)* : Enseignant retraité, il participe aux activités adaptées (aquagym douce, sessions d'évasion en RV simulant des voyages tout en faisant de l'exercice ³⁴). Il est aussi le référent du jardin communautaire connecté du club et utilise ses points acquis sur son Compte d'Engagement Citoyen (CEC) pour suivre une formation sur les outils numériques proposée par le club.²⁷ Avec son consentement, ses données de santé issues de sa pratique sont partagées avec son médecin traitant via la plateforme sécurisée du club.
- *Fatou (45 ans)* : Facilitatrice du club (un rôle évolué, potentiellement rémunéré à temps partiel ou via indemnités, remplaçant le "dirigeant bénévole" traditionnel). Elle gère les opérations locales, anime les partenariats communautaires, utilise des outils IA pour optimiser les plannings et générer des rapports d'activité.³² Elle accompagne les membres comme Jean dans leurs parcours.
- *Marc (50 ans)* : Élu local en charge des sports et de la santé. Il consulte le tableau de bord d'impact anonymisé de l'Agora Club (indicateurs de santé publique, taux de participation des seniors, empreinte carbone locale) pour évaluer l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre du co-financement public basé sur la performance sociale.⁵
- *BioCorp (Partenaire)* : Entreprise locale de technologie médicale, partenaire du club. Elle y teste de nouveaux capteurs de santé portables ²¹ en conditions réelles et propose des programmes de bien-être à ses salariés via le club.
- **Instantanés du Scénario :**
 - Aisha réserve sa session de boxe en RV via l'application mobile du club. Après sa séance, elle reçoit un retour personnalisé de son coach IA, suggérant des ajustements pour sa prochaine session et lui proposant un atelier de gestion du stress basé sur ses données biométriques.
 - Léo analyse sa performance lors du dernier match de football grâce à une superposition de données en RA sur la vidéo du match ³⁴, discutant des points clés avec son coach (humain) via la plateforme. Plus tard, il rejoint son équipe pour un match de ligue Hado dans l'arène modulable et connectée du club.
 - Suite à une légère chute, Jean suit une séance de kinésithérapie en RV prescrite par son médecin. Les exercices sont adaptés en temps réel par l'IA et supervisés à distance par un professionnel de santé partenaire du club. Ensuite, il vérifie l'état du système d'irrigation intelligent du jardin partagé depuis une tablette du club.¹⁹
 - Fatou utilise son interface de gestion pour visualiser en temps réel l'occupation des espaces, la consommation énergétique du bâtiment ¹⁹, la

disponibilité des coachs et bénévoles ponctuels, et le calendrier des événements communautaires. Elle confirme avec BioCorp les détails d'un prochain atelier sur la nutrition préventive ouvert à tous les membres.

- Lors d'une réunion du conseil municipal, Marc présente les données d'impact positives de l'Agora Club : une baisse estimée des consultations médicales liées à la sédentarité chez les seniors inscrits et une augmentation mesurable de leur participation sociale, justifiant le renouvellement du financement basé sur ces indicateurs.
- **Fonctionnement Quotidien** : Le club fonctionne grâce à une combinaison de systèmes automatisés (planification intelligente par IA, gestion énergétique du bâtiment) et d'interactions humaines (facilitateurs, coachs spécialisés, groupes d'entraide). Le flux de données (anonymisées et sécurisées) circule entre les membres, les coachs, l'IA et les partenaires (santé, entreprises). Les espaces sont polyvalents : le gymnase accueille des cours collectifs le matin, un tournoi l'après-midi et une conférence sur le bien-être le soir ; les modules de RV servent à l'entraînement, au loisir ou à des applications thérapeutiques.
- **Modèle Économique en Action** : Le budget du club est alimenté par diverses sources : l'abonnement premium d'Aisha qui lui donne accès à tous les services ; les cotisations de l'équipe de Léo ; l'accès de base de Jean, partiellement subventionné par la municipalité via un "pass bien-être senior" ; les frais de partenariat de BioCorp ; et le financement public de Marc, conditionné à l'atteinte d'objectifs d'impact social et sanitaire.

Partie 5 : Du Présent au Futur - Cartographier la Transformation

5.1 Analyse Comparative : Club Sportif d'Aujourd'hui vs. Club Agora 2040

Le tableau suivant met en lumière les différences fondamentales entre le club sportif typique de 2025, tel qu'analysé en première partie, et le concept prospectif du Club Agora 2040. Ce contraste vise à rendre tangibles les ruptures et les innovations envisagées, offrant ainsi une base claire pour la réflexion stratégique du CNOSF.

Dimension	Club Sportif Typique (c. 2025)	Club Agora (Concept 2040)
Mission / Raison d'être	Principalement fourniture d'accès à la pratique sportive	Hub de bien-être holistique et d'impact communautaire ²¹

	spécifique ⁵	
Offre de Services	Activités sportives standardisées, souvent par discipline et niveau ⁶	Parcours phygitaux personnalisés (sport, santé, social), flexibles et multi-activités ¹⁷
Modèle Économique	Forte dépendance aux subventions publiques et cotisations/licences ⁵	Portefeuille diversifié : abonnements modulaires, services B2B, partenariats d'impact, data... ⁴
Gouvernance	Conseil d'administration bénévole traditionnel, parfois en difficulté ³	Agile, multi-acteurs (membres, staff, partenaires), potentiellement professionnalisée (facilitateurs)
Intégration Tech.	Outils administratifs basiques (gestion membres, paiement) ⁴ , adoption inégale ¹⁵	IA, RV/RA, IoT intégrés au cœur de l'offre et de la gestion ³²
Ressources Humaines	Bénévoles sous tension, manque de compétences spécifiques ¹¹ , tensions avec salariés ¹³	Facilitateurs (rôle clé), coachs spécialisés (humains & IA), support technique, bénévolat redéfini
Expérience Membre	Collective, standardisée, lien social parfois fragilisé par le digital ¹⁴	Personnalisée, flexible, connectée (données, communauté), phygitale, conviviale
Infrastructure	Souvent mono-usage, énergivore, adaptation climatique limitée ¹⁹	Polyvalente, éco-conçue/rénovée, sobre en ressources, intelligente et connectée ¹⁹

5.2 Innovations et Ruptures Clés

La transition vers le modèle Agora Club implique plusieurs innovations et ruptures majeures par rapport au modèle actuel :

- **Hybridité (Phygital)** : L'intégration profonde du numérique (IA, RV, plateformes) et du physique (installations, interactions humaines) n'est pas un ajout, mais une caractéristique fondamentale de l'offre et du fonctionnement.¹⁷
- **Hyper-Personnalisation** : Dépassement de l'approche "taille unique" grâce à l'IA et à l'analyse de données pour adapter les parcours aux besoins et objectifs de chacun.²¹
- **Focalisation sur le Bien-être Holistique** : Élargissement du périmètre d'action au-delà du sport strict pour englober la santé mentale, sociale et préventive.²¹
- **L'Impact comme Valeur Mesurable** : Passage d'une mesure centrée sur l'activité (nombre de licenciés, heures de pratique) à une valorisation des résultats et de l'impact (santé, inclusion, environnement) comme élément clé de la proposition de valeur et du modèle économique.⁵
- **Gestion Pilotée par les Données** : Utilisation systématique de l'analytique pour optimiser les opérations, personnaliser l'engagement des membres et éclairer les décisions stratégiques.¹⁷
- **Nouveaux Levier Économiques** : Diversification active allant au-delà des sources traditionnelles, en développant des partenariats (santé, entreprises), des modèles de service et en capitalisant sur l'impact généré.⁴
- **Rôles Redéfinis** : Évolution des fonctions traditionnelles, avec l'émergence de facilitateurs polyvalents, de spécialistes technologiques, et une redéfinition du rôle et de la contribution des bénévoles.¹¹
- **Durabilité Intégrée** : Prise en compte systématique des enjeux environnementaux dans la conception, la rénovation et l'exploitation des infrastructures et des activités.¹⁹

Partie 6 : Horizons Stratégiques - Questions et Implications pour le CNOSF

Ce scénario prospectif n'est pas une feuille de route figée, mais un outil pour ouvrir le débat stratégique au sein du CNOSF. Il soulève des questions fondamentales sur le rôle du Comité et du mouvement sportif dans l'accompagnement de cette transformation potentielle.

6.1 Guider la Transition : Rôles Potentiels pour le CNOSF

Face à l'ampleur des changements envisagés, le CNOSF pourrait endosser de nouveaux rôles ou renforcer certaines de ses missions actuelles ¹ :

- **Porteur de Vision et Facilitateur** : Définir et promouvoir une vision ambitieuse pour le club de demain, encourager le dialogue et soutenir l'expérimentation au sein du réseau fédéral.
- **Développeur de Capacités** : Aider les fédérations et les clubs à acquérir les compétences cruciales pour l'avenir (numérique, diversification financière, mesure d'impact, gestion de partenariats).⁹ Repenser les parcours de formation des dirigeants, salariés et bénévoles.
- **Incubateur d'Innovation** : Créer des structures ou programmes dédiés pour tester de nouveaux modèles, technologies et approches. Diffuser les bonnes pratiques et les retours d'expérience.¹⁷
- **Gardien des Standards et de l'Éthique** : Élaborer des cadres de référence pour l'utilisation éthique de l'IA, la protection des données personnelles, l'inclusion numérique et la sécurité dans les nouveaux environnements phygitaux.¹⁴
- **Plaidoyer Politique** : Intervenir auprès des pouvoirs publics et autres parties prenantes pour créer un environnement réglementaire et financier favorable (ex: financement basé sur l'impact, simplification administrative, soutien aux nouvelles formes de volontariat ¹).
- **Orchestracteur de Réseau** : Faciliter activement les connexions et les partenariats entre les clubs, les fournisseurs de technologie, les acteurs de la santé, les collectivités locales et les entreprises.¹
- **Mobilisateur de Ressources** : Explorer des mécanismes de financement mutualisés, accompagner les clubs dans l'accès à des sources de financement diversifiées (fonds européens ²⁸, investissement à impact). Potentiellement réorienter une partie des financements existants vers la transformation.¹

6.2 Questions Critiques pour les Dirigeants du CNOSF

Le scénario Agora Club soulève des interrogations stratégiques majeures pour l'avenir du mouvement sportif français :

- **Vision et Stratégie** : Comment le CNOSF peut-il aider les fédérations et les clubs à adopter une vision élargie du club sportif comme hub de bien-être et de vie locale? Comment cette vision s'articule-t-elle avec les missions fondamentales du CNOSF?¹
- **Réduction de la Fracture** : Quelles stratégies mettre en œuvre pour éviter un creusement des inégalités entre les clubs et garantir que l'inclusion numérique et sociale reste une priorité?¹⁶ Comment accompagner spécifiquement les plus petites structures dans cette transition?³
- **Avenir du Bénévolat** : Comment le CNOSF peut-il soutenir l'évolution du

bénévolat, en reconnaissant les nouvelles formes d'engagement et en facilitant potentiellement des parcours vers la professionnalisation ou de nouvelles formes de valorisation?¹¹

- **Technologie et Éthique** : Comment promouvoir l'adoption bénéfique des technologies (IA, RV/RA, data) tout en définissant des lignes directrices éthiques claires et en veillant à préserver la primauté du lien humain?¹⁴
- **Financement et Modèles Économiques** : Comment le CNOSF peut-il activement soutenir les clubs dans la diversification de leurs financements et le développement de modèles économiques durables basés sur la valeur et l'impact?⁴ Quel rôle jouer dans la facilitation de nouveaux types de partenariats?
- **Compétences et Capacités** : Quelles sont les nouvelles compétences requises au sein des clubs, des fédérations et du CNOSF lui-même pour naviguer cet avenir? Comment les développer à l'échelle du mouvement sportif?
- **Mesure du Succès** : Comment définira-t-on la réussite d'un club en 2040? Au-delà des licences et des médailles, comment valoriser les résultats en matière de santé publique, de cohésion sociale et de responsabilité environnementale?²⁴
- **Gouvernance et Structure** : La structure de gouvernance actuelle du mouvement sportif ¹ est-elle adaptée pour piloter une transformation d'une telle ampleur? Quelles adaptations seraient nécessaires aux niveaux local, régional et national?

L'ampleur et la complexité de la transformation envisagée – vers des clubs phygitaux, axés sur l'impact, durables et hyper-personnalisés – suggèrent que le rôle du CNOSF pourrait devoir évoluer. Plutôt que de se concentrer principalement sur la représentation et le soutien des structures existantes ¹, le CNOSF pourrait devenir l'architecte actif d'un futur *écosystème* sportif. Cela impliquerait non seulement de financer et de réguler, mais aussi de catalyser les connexions, d'établir des standards pour de nouvelles interactions (protocoles de partage de données, éthique de l'IA) et de permettre l'innovation au sein d'un réseau diversifié d'acteurs (clubs, entreprises technologiques, acteurs de la santé, collectivités). Cette posture d'architecte d'écosystème représente un changement significatif par rapport aux fonctions traditionnelles.

Sources des citations

1. MISSION RELATIVE AU PARTENARIAT ENTRE L'ÉTAT ET LE CNOSF - Ministère des sports, 2025, <https://www.sports.gouv.fr/sites/default/files/2023-02/anciens-rapports-igjs-rapport-relatif-aux-relations-entre-l-etat-et-le-cnosf-4553.pdf>
2. Prospective Horizons 2040 - Atout France, 2025, <https://www.atout-france.fr/fr/catalogue/etudes-publications/prospective-horizons-2040>

3. [www.olbia-conseil.com](https://www.olbia-conseil.com/wp-content/uploads/2019/03/sport-apres2017-debat5.pdf), 2025, <https://www.olbia-conseil.com/wp-content/uploads/2019/03/sport-apres2017-debat5.pdf>
4. Panorama 2025 : Le financement du Sport et du Loisir - HelloAsso, 2025, <https://www.helloasso.com/blog/panorama-2024-le-financement-du-sport-et-du-loisir/>
5. [crdla-sport.franceolympique.com](https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/fiche_le_financement_des_associations_sportives_crdla_sport_032023.pdf), 2025, https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/fiche_le_financement_des_associations_sportives_crdla_sport_032023.pdf
6. le modèle économique des clubs sportifs fédérés - analyse et pistes de développement - CDES, 2025, https://cdes.fr/wp-content/uploads/2020/09/VF-Synthese-etude-CNOSF_17_09.pdf
7. FINANCEMENT - CRDLA SPORT - CNOSF, 2025, https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/ACE2_2024/cnosf_-_fiche_3_-_le_financement_des_associations_sportives.pdf
8. ETAT DES LIEUX DU SPORT EN RÉGION HAUTS-DE-FRANCE, 2025, https://www.agencedusport.fr/sites/default/files/2022-03/ANS_SPT_2021_Etat_des_lieux_HDF.pdf
9. Un nouveau modèle économique pour le sport français : le CNOSF aide les fédérations à sortir plus fortes de la pandémie, 2025, <https://www.pwc.fr/fr/cas-clients/un-nouveau-modele-economique-pour-le-sport-francais.html>
10. Comment trouver des sources de financement pour un club de sport ? - ETIK, 2025, <https://www.i-etik.com/actualites/291-comment-trouver-des-sources-de-financement-pour-un-club-de-sport>
11. [static.footeo.com](https://static.footeo.com/uploads/fc-jonquierois/Medias/la-question-du-benevolat-dans-le-foot-amateur.pdf), 2025, <https://static.footeo.com/uploads/fc-jonquierois/Medias/la-question-du-benevolat-dans-le-foot-amateur.pdf>
12. Les bénévoles des associations sportives : plus souvent des hommes, jeunes, et des parents - INJEP, 2025, <https://injep.fr/publication/les-benevoles-des-associations-sportives-plus-souvent-des-hommes-jeunes-et-des-parents/>
13. Être salarié dans un club sportif : une posture problématique - OpenEdition Journals, 2025, <https://journals.openedition.org/formationemploi/2067>
14. La digitalisation des clubs sportifs : un progrès ou une rupture avec la citoyenneté et le vivre ensemble ? par Patrick Bayeux - Décideurs du sport, 2025, <https://patrickbayeux.com/actualites/digitalisation-clubs-sportifs-progres-ou-rupture-citoyennete-vivre-ensemble-patrick-bayeux/>
15. Quels sont les enjeux de la digitalisation des associations sportives ? - Kirola, 2025, <https://kirola.fr/quels-sont-les-enjeux-de-la-digitalisation-des-associations-sportives/>
16. Découvrez la cartographie des 250 solutions digitales qui réinventent le sport en France, 2025, <https://www.sports.gouv.fr/decouvrez-la-cartographie-des-250-solutions-digitales-qui-reinventent-le-sport-en-france-3224>
17. [www.creps-pdl.sports.gouv.fr](https://www.creps-pdl.sports.gouv.fr/assets/images/docedit/202503_digifit_prnsi_vf2-.pdf), 2025, https://www.creps-pdl.sports.gouv.fr/assets/images/docedit/202503_digifit_prnsi_vf2-.pdf
18. AI IN AMATEUR SPORTS? - CoachingArea, 2025,

- <https://www.coachingarea.net/magazine/ai-in-amateur-sports>
19. LES AVIS DE L'ADEME - Agenda 2030, 2025, https://www.agenda-2030.fr/IMG/pdf/avis_l_avenir_de_l_activite_physique_et_sportive_-_juin_2024.pdf
 20. Enquête sur les violences sexuelles et les discriminations et leur traitement au sein des Fédérations sportives - CNOSF, 2025, <https://cnosf.franceolympique.com/api/media/sites/default/files/2024-10/Etat%20des%20lieux%20-%20CNOSF%20-%20Synthe%CC%80se-VF.pdf>
 21. Principales tendances en matière de santé et de bien-être en 2024 | Luminette, 2025, <https://myluminette.com/blogs/article/wellness-trends-whats-changing-in-health-and-well-being>
 22. Rapport de tendances 2024 – Santé holistique : la priorité au bien-être, 2025, <https://www.lallemand-health-solutions.com/fr/actualites-tendances/actualites/trends-report-2024-holistic-health-embracing-self-care/>
 23. 14ème baromètre sport santé FFEPGV : 71 % des Français pratiquent actuellement une activité physique, 2025, <https://patrickbayeux.com/actualites/14eme-barometre-sport-sante-ffepgv-71-des-francais-pratiquent-actuellement-une-activite-physique/>
 24. cdes.fr, 2025, <https://cdes.fr/wp-content/uploads/2025/01/Synthese-Etude-de-limpact-social-societal-et-economique-du-sport-VF-Janvier-2025.pdf>
 25. Synthèse du rapport de l'impact social, sociétal et économique du sport - Observatoires AFDAS, 2025, <https://observatoires.afdas.com/sites/default/files/document-ressource/Synth%C3%A8se%20Etude%20de%20l%27impact%20social%2C%20soci%C3%A9tal%20et%20l%27%C3%A9conomique%20du%20sport%20VF%20-%20Janvier%202025.pdf>
 26. Le sport : un levier essentiel pour la société et l'économie, 2025, <https://www.sportspourtous.org/le-sport-un-levier-essentiel-pour-la-societe-et-leconomie/>
 27. Le Compte d'Engagement Citoyen, qu'est-ce que c'est ? | Associations.gouv.fr, 2025, <https://www.associations.gouv.fr/le-compte-d-engagement-citoyen-qu-est-ce-que-c-est.html>
 28. Favoriser l'engagement et la participation des citoyens, 2025, <https://www.europe-en-france.gouv.fr/fr/appels-a-projet/favoriser-engagement-participation-citoyens>
 29. ONG AIME: AIME, l'association en faveur de l'engagement citoyen des jeunes, 2025, <https://aime-ong.org/>
 30. L'engagement bénévole associatif, une citoyenneté active - La Fonda, 2025, <https://fonda.asso.fr/ressources/lengagement-benevole-associatif-une-citoyennete-active>
 31. The Role of A.I in Sports - ESSEC Sports Chair, 2025, <https://sports-chair.essec.edu/resources/student-insights/the-role-of-a-i-in-sports>
 32. L'impact de l'intelligence artificielle dans le sport : présent et futur | Anesma,

- 2025, <https://www.anesma.com/limpact-de-lintelligence-artificielle-dans-le-sport-present-et-futur/>
33. IA et sport : comment l'intelligence artificielle booste vos performances - SPART, 2025, <https://www.spart.life/blog/ia-et-sport>
 34. www.creps-pdl.sports.gouv.fr, 2025, https://www.creps-pdl.sports.gouv.fr/assets/images/docedit/dossier_avril_2022_-_rva.pdf
 35. REVEA : la réalité virtuelle, un atout concret dans le sport | enseignementsup-recherche.gouv.fr, 2025, <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/revea-la-realite-virtuelle-un-atout-concret-dans-le-sport-96525>
 36. Réalité virtuelle, Réalité augmentée et Sport - CREPS des Pays de la Loire, 2025, https://www.creps-pdl.sports.gouv.fr/assets/images/docedit/lettre_d.info_avril_2022_-_rva_et_sport.pdf
 37. GlobalTrends_2040.pdf, 2025, https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf
 38. Horizon 2040 : construire ensemble les tourisimes de demain - Atout France, 2025, https://www.atout-france.fr/sites/default/files/2024-01/Synthese_Horizons2040_AtoutFrance_.pdf
 39. Accélérer la transition écologique du sport | sports.gouv.fr, 2025, <https://www.sports.gouv.fr/accelerer-la-transition-ecologique-du-sport-36>
 40. Climat : des efforts pour adapter le sport au changement climatique | sports.gouv.fr, 2025, <https://www.sports.gouv.fr/climat-des-efforts-pour-adapter-le-sport-au-changement-climatique-2935>