

- Introduction
- Les clubs sportifs
- Le fondement du soutien des collectivités territoriales aux clubs sportifs
- Le soutien financier aux associations sportives : subvention, marché public délégation de service public
- Le soutien financier aux clubs professionnels : mission d'intérêt général, achat de prestations de services, garanties d'emprunt, régime cadre d'aides exempté, déclaration d'intérêt général
- Les obligations des associations subventionnées
- La mise à disposition des équipements sportifs
- Le soutien en personnel sous la forme d'une mise à disposition
- L'association en tant que pouvoir adjudicateur
- L'association et gestion de fait de fonds public
- L'évolution de la contractualisation et de la subvention
- Vers une nouvelle génération de contractualisation entre collectivités et clubs sportifs

Subvention Co-construction
Partenariat Collectivité
Projet Intérêt général
Co-construction Appel à projets
Appel à projets Equité Égalité
Projet sportif territorial
Confiance Contrôle
Bien commun Simplification
Autonomie Bien commun
Simplification

DÉCIDEURS
DU SPORT
PAR *PATRICK BAYEUX*

**DÉCIDEURS
DU SPORT**
PAR PATRICK BAYEUX
B-A BA

[illegible]

DÉCIDEURS DU SPORT
PAR PATRICK BAYENS



**DÉCIDEURS
DU SPORT**
PAR PATRICE BATEU
Rapports

DÉCIDEURS
DU SPORT
PAR PATRICK BAYEUX
Réflexions

Patrick Bayeux / décideurs du sport / Octobre 2025

Les relations entre les collectivités territoriales (communes, EPCI, départements, régions) et les clubs sportifs constituent un pilier du développement des politiques publiques sportives territoriales.

Bien que le sport ne figure pas parmi les compétences obligatoires des collectivités, celles-ci se sont imposées au fil du temps comme des partenaires majeurs et indispensables du mouvement sportif.

Leur soutien, multiforme, s'articule principalement autour de trois axes :

- l'octroi de financements, que ce soit sous forme de subventions ou d'achat de prestations de services.
- la mise à disposition d'équipements, le soutien en matériel
- La mise à disposition de personnel même si cette forme de soutien est en déclin

Ce document a pour objectif d'explorer en détail la nature de ces relations, en analysant d'abord le statut juridique des clubs, puis les mécanismes de financement public, les modalités d'utilisation des équipements sportifs publics et enfin les règles encadrant le soutien en personnel.

Les clubs sportifs

L'appellation clubs sportifs regroupe une grande diversité de situations. Il convient de distinguer :

COMPRENDRE, MOUVEMENT SPORTIF

Mar.10.2021 | 2:44 pm

LES CLUBS SPORTIFS

- Les associations déclarées et non déclarées

Les associations non déclarées, dites « de fait », n'ont pas la personnalité morale. La déclaration leur confère une capacité juridique (article 5 loi 1901) : agir en justice, contracter, posséder des biens, recevoir subventions et dons.

- Les associations agréées et non agréées

L'agrément (article [L. 121-4](#) Code du sport) repose sur un fonctionnement démocratique, la transparence et l'égal accès femmes-hommes et la souscription au **contrat d'engagement républicain**. Le contrat impose aux associations de protéger l'intégrité physique et morale des personnes, notamment des mineurs, contre violences sexistes et sexuelles.

Contrat d'engagement républicain et subvention : La souscription au contrat d'engagement républicain est obligatoire pour toucher une subvention.

COMPRENDRE, MOUVEMENT SPORTIF

Apr.28.2021 | 7:51 am

CLUBS SPORTIFS ET CONTRAT D'ENGAGEMENT RÉPUBLICAIN

L'affiliation : L'affiliation d'une association à **une fédération** permet à l'association de participer aux activités organisées par la fédération. Elle oblige au respect des règlements, à la délivrance de licences et au paiement d'une cotisation.

Les fédérations sportives : il convient de distinguer 2 catégories de fédérations sportives

- **Les fédérations sportives agréées** qui participent à l'exécution d'une mission de service public ([Article L131-8](#) code du sport)
- **Les fédérations sportives délégataires (également agréées)** [Article L131-14](#) en charge d'organiser les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux. [Article L131-15](#). L'organisation des compétitions est une mission de service public.

A ce titre, Les fédérations délégataires :

- 1° Organisent les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux ;
- 2° Procèdent aux sélections correspondantes ;
- 3° Proposent un projet de performance fédéral constitué d'un programme d'excellence sportive, d'un programme d'accession au haut niveau
- 4° Proposent l'inscription sur la liste des sportifs, entraîneurs, arbitres et juges sportifs de haut niveau, sur la liste des sportifs Espoirs et sur la liste des sportifs des collectifs nationaux.

Les fédérations sportives délégataires peuvent créer **une ligue professionnelle**, pour la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel des associations qui leur sont affiliées et des sociétés sportives ([Article L132-1](#))

Le mouvement sportif

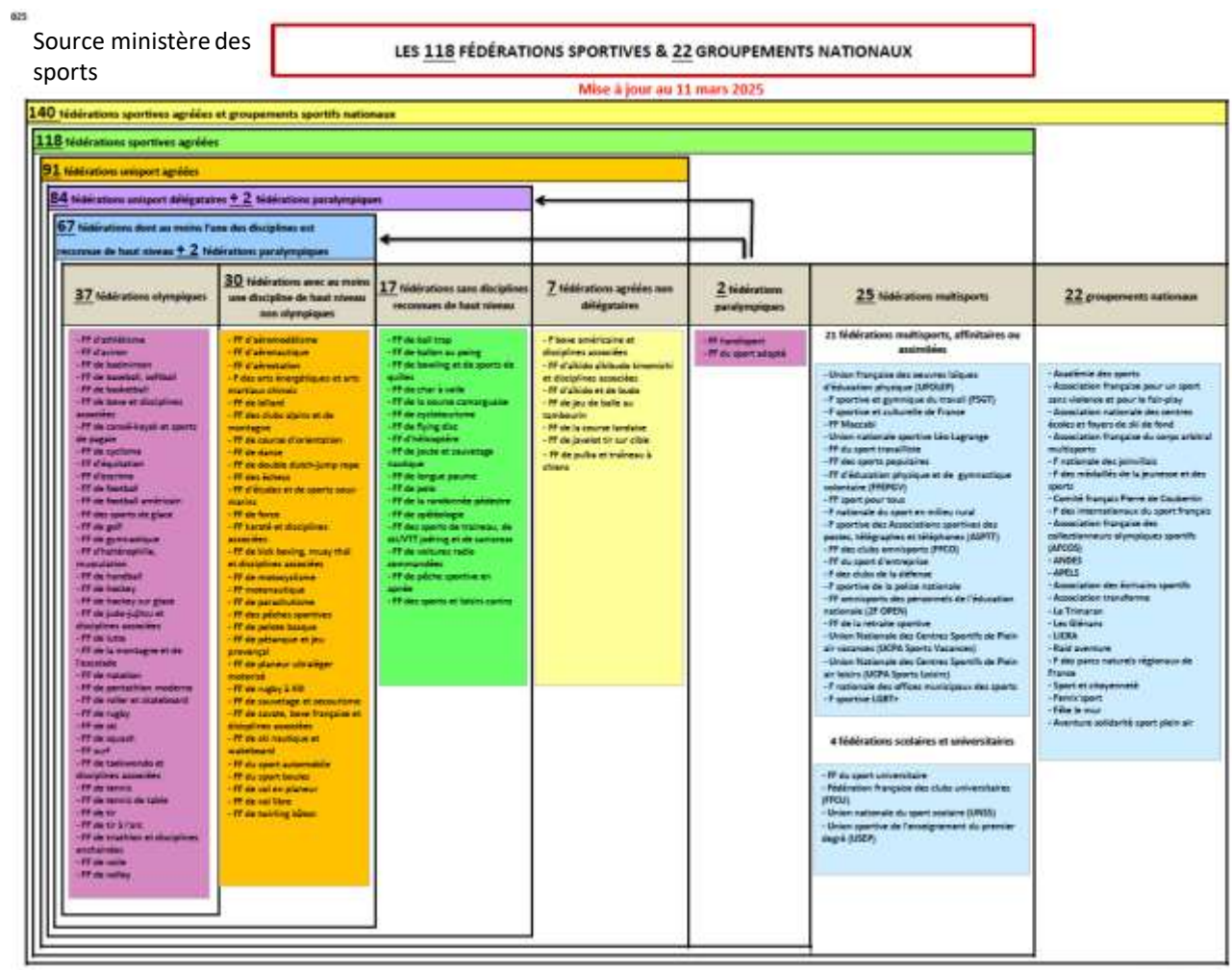
Le **mouvement sportif** désigne l'ensemble des **acteurs associatifs et fédératifs** qui organisent, développent et encadrent la pratique sportive en France, en lien avec l'État et les collectivités.

C'est le **pilier associatif et fédéral** de l'organisation du sport en France.

Il comprend :

- Le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) et ses structures déconcentrées
- Le Comité Paralympique et Sportif Français (CPSF)
- Les fédérations sportives et leurs structures déconcentrées
- Des groupements sportifs

Le tableau ci-contre illustre la grande diversité des fédérations et groupements.



Les clubs sportifs professionnels

Selon l'article [L.122-1](#) du code du sport, une association dépassant 1,2 M€ de recettes ou 800 000 € de salaires sportifs doit constituer une société commerciale. Il convient de noter que les associations en dessous des seuils peuvent aussi créer volontairement une société commerciale pour gérer leurs activités payantes

COMPRENDRE MOUVEMENT SPORTIF
Mar.10.2021 | 2:44 pm

LES CLUBS SPORTIFS

Formes de sociétés sportives

Elles peuvent être constituées en SARL, SA, SAS, SAOS, SASP ou SCIC. Les statuts types sont précisés dans le Code du sport.

Une convention entre l'association support et la société sportive

Selon l' [Article L122-14](#) , l'association sportive et la société qu'elle a constituée définissent leurs relations par une convention. L'affiliation d'une association à une fédération donne lieu à la délivrance, par cette dernière, d'un numéro d'affiliation dont l'association est seule détentrice. La convention fixe notamment si le centre de formation relève de l'association ou de la société. Les centres de formation sont agréés par l'autorité administrative, sur proposition de la fédération délégataire compétente. [Article L211-4](#) code du sport.

COMPRENDRE MOUVEMENT SPORTIF
Août.28.2021 | 7:51 am

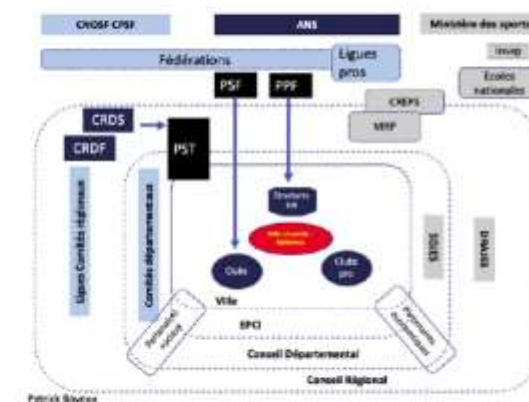
CLUBS SPORTIFS ET CONTRAT D'ENGAGEMENT RÉPUBLICAIN

A lire !

Organisation du sport en France

DÉCIDEURS
DU SPORT
PAR PATRICK BAYEUX
B-A BA

Approche historique : des années 40 à la nouvelle gouvernance
Intérêt général et service public au cœur du modèle sportif Français
Le rôle de l'Etat
Le rôle du mouvement sportif
Le rôle des collectivités territoriales
Le « monde économique »
Le financement du sport



<https://patrickbayeux.com>

Patrick Bayeux / décideurs du sport / septembre 2025

Le fondement du soutien des collectivités territoriales aux clubs sportifs

Ni le législateur des lois successives de décentralisation, ni le législateur des lois successives sur la promotion et l'organisation du sport en France, n'ont voulu définir de domaines d'intervention pour les collectivités locales.

Dans les faits, les collectivités territoriales ont développé les politiques sportives en s'appuyant sur **la clause générale de compétences** :

- le conseil municipal règle par ses délibérations les affaires de la commune (CGCT, [art. L. 2121-29](#)) ;
- le conseil départemental règle par ses délibérations les affaires du département dans les domaines de compétences que la loi lui attribue (CGCT, [art. L. 3211-1](#)) ;
- le conseil régional règle par ses délibérations les affaires de la région dans les domaines de compétences que la loi lui attribue (CGCT, art. [L. 4221-1](#)).

Aujourd'hui le sport est officiellement une compétence partagée en application de la loi no 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République. Selon l'article 104 modifiant l'article [L. 1111-4 du code général des collectivités territoriales](#) « **les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier** ».

C'est dans ce cadre que les collectivités territoriales apportent leurs soutiens aux clubs sportifs.

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES. COMPRENDRE
Mar.11.2021 | 10:07 pm

**LE SPORT UNE COMPÉTENCE
PARTAGÉE ENTRE LES
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

Il convient de distinguer la subvention, l'achat de prestations de services et la délégation de service public

La subvention : Un soutien à une initiative d'intérêt général

La subvention est une contribution financière accordée par une collectivité à un projet **qui est à l'initiative de l'association**. Selon la jurisprudence constante du Conseil d'État (arrêt *CODIAC*, 1990), elle se caractérise par l'absence de **contrepartie directe** pour la personne publique. La collectivité soutient une action d'intérêt général menée par un tiers, sans en être le commanditaire.



Cette logique s'applique également lorsque la collectivité lance un **appel à projets** : elle définit une thématique d'intérêt général, mais ce sont bien les associations qui prennent l'initiative de concevoir et de proposer des projets spécifiques s'inscrivant dans ce cadre.

Le marché public : La rémunération d'une prestation

À l'inverse, le marché public est un contrat par lequel la collectivité **rémunère un prestataire** (qui peut être une association) pour répondre à un besoin qu'**elle a elle-même défini**. L'initiative émane de la personne publique, et il existe un lien direct de cause à effet entre le paiement et la réalisation d'une prestation de service précise.

La délégation de service public : la gestion d'un service au nom de la collectivité

La **délégation de service public (DSP)** , [Article L1411-1](#) du Code général des collectivités territoriales, une concession de services [Article L1121-3](#) code de la commande publique est un **contrat par lequel la collectivité confie à un opérateur la gestion d'un service public** dont elle conserve la responsabilité.

La spécificité de la DSP tient au fait que **le délégataire se rémunère principalement sur les recettes d'exploitation du service** et assume une **part significative du risque économique**.

Outil juridique	Logique d'intervention	Initiative	Contrepartie	Exemples typiques
Subvention	Soutenir une initiative d'intérêt général portée par un tiers	Le porteur de projet (association, club, structure d'intérêt général)	Aucune contrepartie directe	Soutien à un club, financement d'un événement, accompagnement d'un projet éducatif
Marché public	Répondre à un besoin identifié par la collectivité	La collectivité	Contrepartie contractuelle : exécution d'une prestation	Prestation d'animation, prestation de communication
Délégation de service public (DSP)	Confier la gestion d'un service public à un opérateur	La collectivité, mais avec liberté de gestion du délégataire	Rémunération liée aux recettes d'exploitation (risque économique assumé)	Gestion d'un équipement, gestion d'un service

Le soutien public aux clubs professionnels est particulièrement encadré car ces entités sont des sociétés commerciales qui opèrent sur un marché concurrentiel. Les aides publiques doivent donc être compatibles avec le droit de la concurrence pour ne pas être considérées comme des aides d'état illégales. C'est pourquoi la loi a défini des finalités et des plafonds très précis.

COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, COMPRENDRE
MOUVEMENT SPORTIF
Mai.09.2021 | 9:42 am

**LE SOUTIEN DES CT AUX CLUBS
SPORTIFS PROFESSIONNELS**

Les Subventions pour missions d'intérêt général [article L113-2 du code du sport](#)

Le code du sport n'autorise le versement de subventions aux sociétés sportives professionnelles que pour le financement de trois types de **missions d'intérêt général** [Art R 113-2](#) , avec un plafond total de **2,3 millions d'euros** par saison :

1. **La formation, le perfectionnement et l'insertion des jeunes sportifs dans les centres de formation agréés.** Les subventions peuvent couvrir les dépenses de fonctionnement et d'investissement du centre, mais ne peuvent en aucun cas servir à rémunérer les jeunes sportifs eux-mêmes.
2. **La participation à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale.**
3. **La mise en œuvre d'actions pour la sécurité du public et la prévention de la violence.** Ces aides ne peuvent cependant pas financer des dépenses qui incombent légalement à l'organisateur, comme la rémunération des forces de l'ordre ou des entreprises de sécurité privées (stadiers).

Le soutien financier aux clubs professionnels

Les prestations de services : Un achat de communication plafonné

Les collectivités peuvent conclure avec les clubs professionnels des contrats de prestation de services [Article L113-3](#) , qui sont juridiquement des **marchés publics** . Il s'agit généralement de l'achat de visibilité, de publicité, de l'achats de places pour le public, de places en business seat. Ces contrats peuvent souvent être passés via une procédure négociée sans publicité ni mise en concurrence, en raison des droits d'exclusivité détenus par le club. Ils sont soumis à un double plafond cumulatif :

- Un plafond relatif : les sommes versées ne peuvent excéder **30 % du total des produits du compte de résultat** du club de l'année précédente.
- Un plafond absolu : les sommes versées ne peuvent dépasser **1,6 million d'euros** par saison sportive.

Les autres formes de soutien financier : des possibilités très limitées

Les autres formes d'aides sont strictement limitées :

- Les **garanties d'emprunt** [Article L113-1](#) ne peuvent être accordées qu'aux associations pour l'acquisition d'équipements sportifs. Si la société commerciale d'un club professionnel est exclue de ce dispositif, son **association "support"** peut y être éligible, à la condition que ses propres recettes annuelles soient **inférieures à 75 000 €**.
- **Des garanties d'emprunt dans le cadre du droit commun** [L. 2252-1](#) pour les Communes , [L. 3231-4](#) pour les Départements et [L. 4253-1](#) pour les Régions du code général des collectivités territoriales.

Le soutien financier aux clubs professionnels

Bien que le **Code du sport** interdise en principe aux collectivités territoriales de financer directement la construction ou la rénovation d'infrastructures sportives pour les clubs pros, 2 dispositifs permettent néanmoins de soutenir **des projets sportifs d'initiative privée**.

Le régime cadre d'aides exempté de notification (N° SA.111817)

Entré en vigueur le **10 septembre 2015** et prolongé jusqu'au **31 décembre 2026**, ce régime autorise l'octroi d'aides publiques pour les **infrastructures sportives ou récréatives multifonctionnelles**.

Les aides peuvent provenir des **collectivités territoriales**, de **l'État** et des **fonds européens structurels et d'investissement** et **peuvent concerner l'investissement** et le **fonctionnement**.

L'accès aux infrastructures doit rester **ouvert, transparent et non discriminatoire**. Les clubs professionnels ne peuvent en être les seuls utilisateurs : au moins **20 % des créneaux** doivent être réservés à d'autres usagers. Une **notification individuelle à la Commission européenne** est requise lorsque le coût total dépasse **110 M€**, ou l'aide publique excède **33 M€** pour un investissement / **2,2 M€ par an** pour le fonctionnement.

L'article 28 de la loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009

Toujours en vigueur, cet article permet de **déclarer d'intérêt général** certaines **enceintes sportives accueillant des compétitions internationales ou professionnelles**. Les collectivités territoriales **peuvent réaliser ou concourir à la réalisation des ouvrages et équipements nécessaires au fonctionnement** et à la desserte des installations des enceintes d'intérêt général.

AMÉNAGEMENTS - ÉQUIPEMENTS Jan.13.2024 | 4:54 pm

**LE SOUTIEN PUBLIC AUX ÉQUIPEMENTS
PRIVÉS : LE RÉGIME D'AIDE SA.111817
RELATIF AUX INFRASTRUCTURES
SPORTIVES, RÉCRÉATIVES,
MULTIFONCTIONNELLES.**

AMÉNAGEMENTS - ÉQUIPEMENTS Jan.13.2025 | 5:04 pm

**LA DÉCLARATION D'INTÉRÊT
GÉNÉRAL DES ENCEINTES
SPORTIVES**

Les obligations des associations subventionnées

Les obligations de l'association subventionnée : un gage de transparence

La réception de fonds publics impose à l'association bénéficiaire un certain nombre d'obligations

Les obligations communes à toutes les associations

Toute association subventionnée doit être en mesure de :

- Justifier de son fonctionnement régulier (déclarations en préfecture à jour).
- Utiliser la subvention conformément à l'objet pour lequel elle a été accordée.
- Fournir à la collectivité qui l'a financée une copie de ses budgets et de ses comptes de l'exercice écoulé.

Les obligations spécifiques selon les seuils financiers

Des obligations supplémentaires s'ajoutent lorsque certains montants sont atteints :

- **Subvention > 23 000 €** : L'association et la collectivité doivent conclure une **convention** qui définit l'objet, le montant, les conditions d'utilisation et les modalités de contrôle de la subvention - [Article L1611-4](#) CGCT
- **Total des subventions publiques > 153 000 €** : L'association est tenue de déposer son budget, ses comptes et les conventions de subvention en **préfecture**, où ils sont accessibles à la consultation publique [Article L612-4](#) du code du commerce

La mise à disposition des équipements sportifs

Les modalités de mise à disposition des équipements sportifs — gratuite, payante, avec ou sans mise en concurrence — sont déterminées par la nature de l'activité du club et les obligations qui lui sont imposées par la collectivité.

Le principe de la gratuité pour l'intérêt public local / intérêt général

La mise à disposition à titre gratuit est la norme pour les associations sportives qui poursuivent une mission d'intérêt général et ont une gestion désintéressée. La collectivité doit cependant veiller à ce que cette gratuité ne fausse pas le libre jeu de la concurrence. Par exemple, si une commune met gratuitement un équipement à la disposition d'une association qui y développe des activités de mise en forme concurrentielles d'une salle de sport privée voisine, elle doit imposer une redevance à l'association pour rétablir une concurrence équitable, sauf à ce que cette association se positionner sur une discipline spécifique dans le cadre d'une affiliation à une fédération sportive.

De plus, une vigilance particulière s'impose face au risque de **gestion de fait (cf plus loin)** : si une association perçoit et conserve pour son propre compte des recettes issues de l'exploitation d'un équipement public (ex: droit d'entrée pour des courts de tennis ou de padel à des personnes non membres de l'association) sans y être explicitement autorisée par un contrat adéquat, elle s'expose à de graves sanctions financières.

L'obligation de mise en concurrence si "Sujétions de Service Public"

La simple mise à disposition d'un équipement, même contre redevance, ne nécessite pas de mise en concurrence. En revanche, celle-ci devient impérative dès lors que la collectivité impose au club des contraintes spécifiques relevant d'une mission de service public. Ces "sujétions de service public" peuvent inclure par exemple :

- L'obligation d'accueillir des publics spécifiques (comme les scolaires) à des tarifs préférentiels.
- Le respect d'horaires d'ouverture étendus au grand public.
- L'application de grilles tarifaires différenciées entre les résidents de la commune et les non-résidents.

Les deux procédures : délégation de service public (DSP) ou Marché Public

Lorsque des sujétions de service public sont imposées, la collectivité doit recourir à une procédure de mise en concurrence, qui prendra la forme soit d'une DSP, soit d'un marché public de services.

Une procédure de sélection préalable si le domaine public a pour objet l'exercice d'une **activité économique**

L'article [L2122-1-1](#) du **Code général de la propriété des personnes publiques (CG3P)** impose, une **procédure de sélection préalable** lorsque l'autorisation d'occupation du domaine public a pour objet l'exercice d'une **activité économique**.

Une collectivité ne peut pas accorder directement une autorisation d'occupation du domaine public (AOT) à une association exerçant une activité lucrative sans publicité ni mise en concurrence. Cette procédure, adaptée à l'importance économique du projet, doit garantir la **transparence** et l'**égalité de traitement** entre les candidats potentiels. Toutefois, lorsque les caractéristiques particulières de la dépendance, notamment géographiques, physiques, techniques ou fonctionnelles, ses conditions particulières d'occupation ou d'utilisation, ou les spécificités de son affectation le justifient au regard de l'exercice de l'activité économique projetée ([Article L2122-1-3](#) 4°), la **procédure de sélection préalable** n'est pas obligatoire.

L'obligation d'une redevance pour les activités économiques

Lorsqu'une association occupe ou utilise le **domaine public** d'une collectivité pour exercer une **activité à caractère économique**, cette occupation doit donner lieu au versement d'une **redevance**, conformément à l' [article L2125-1](#) du **CG3P**. Cette redevance est la contrepartie de l'avantage économique procuré par l'occupation privative du domaine public. Elle doit être fixée à un niveau reflétant la **valeur économique du bien occupé** (exemple : exploitation d'une brasserie par un club dans le cadre d'un équipement mis à disposition par la collectivité) .

Le soutien en personnel sous la forme d'une mise à disposition

Très en vogue dans les années 80 90 , le soutien en personnel sous la forme **d'une mise à disposition** tend à disparaître dans la mesure où l'association désormais doit rembourser la collectivité. La mise à disposition d'un agent public d'une collectivité territoriale auprès d'un club sportif constitue une **dérogation au principe selon lequel les agents exercent leurs fonctions au profit exclusif de leur employeur public**. Elle est encadrée par les [Articles L512-6](#) et suivants du **Code général de la fonction publique (CGFP)**. La mise à disposition suppose que l'agent reste **rémunéré par sa collectivité d'origine**, mais exerce ses fonctions, en tout ou partie, **auprès d'un organisme d'accueil**, ici une association sportive.

Elle ne peut être accordée que si elle est réalisée auprès d' »organismes contribuant à la mise en œuvre d'une politique de l'Etat, des collectivités territoriales ou de leurs établissements publics administratifs, pour l'exercice des seules missions de service public confiées à ces organismes » [article L512-8 CGFP](#). La mise à disposition donne lieu à remboursement. [Article L512-15 CGFP](#)

[Le Décret n° 2008-580 du 18 juin 2008](#) relatif au régime de la mise à disposition applicable aux collectivités territoriales et aux établissements publics administratifs locaux précise que la convention prévue par [l'article L512-7 CGFP](#) de mise à disposition doit définir la **nature des activités confiées**, les **conditions d'exercice**, la **durée**, ainsi que les **modalités de remboursement** des rémunérations, charges sociales et avantages par l'organisme d'accueil à la collectivité.

L'association en tant que pouvoir adjudicateur

Une association peut être qualifiée de **pouvoir adjudicateur** au sens du **Code de la commande publique** ([article L.1211-1](#) et suivants) lorsqu'elle remplit certains critères tenant à son financement, à sa mission et à son contrôle.

Cette qualification ne dépend pas de sa forme juridique, mais de sa **relation avec les personnes publiques**. Une association devient pouvoir adjudicateur lorsqu'elle :

- est **créée pour satisfaire des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial**,
- est **majoritairement financée, contrôlée ou administrée** par une ou plusieurs personnes publiques, ou que celles-ci désignent plus de la moitié des membres de ses organes dirigeants,
- ou encore lorsque son activité est **essentiellement financée par des fonds publics** et qu'elle agit, de fait, comme un prolongement de la personne publique qui la soutient.

Dans ce cas, l'association est tenue d'appliquer les **règles de la commande publique** pour ses achats de travaux, fournitures ou services, au même titre qu'une collectivité territoriale : mise en concurrence, publicité adaptée, traçabilité des choix, et respect des seuils prévus par le Code.

La reconnaissance du statut de pouvoir adjudicateur n'est pas automatique : elle résulte d'une **analyse au cas par cas** par le juge administratif, qui apprécie la combinaison de ces critères, notamment au regard de la **jurisprudence européenne "Telaustria" (CJCE, 7 décembre 2000)** et **"Mannesmann" (CJUE, 10 novembre 2011)**.

Lorsqu'une **association manipule des fonds publics sans y être légalement autorisée**, elle peut être considérée comme exerçant une **gestion de fait**.

La gestion de fait se produit lorsqu'une collectivité publique confie, directement ou indirectement, la garde ou l'emploi de deniers publics à une personne ou un organisme qui **n'a pas la qualité de comptable public**, ni n'agit dans le cadre d'un mandat ou d'une convention régulière.

Cette situation peut survenir, par exemple, lorsqu'une association perçoit des recettes pour le compte d'une commune (encaissement de la location de courts de tennis auprès de clients qui ne ne pas membre de l'association auprès de laquelle les cours ont été mis à disposition par exemple .) sans base contractuelle claire, ou lorsqu'elle gère des subventions comme si elles étaient des ressources de la collectivité (redistribution de subventions)

Facteur de présomption d'une gestion de fait de fonds publics	Description
Origine publique des fonds	Les sommes proviennent directement du budget d'une collectivité, d'un EPCI ou d'un établissement public.
Absence de base légale ou contractuelle	Aucune convention de délégation, subvention ou marché n'encadre les flux financiers.
Absence d'autonomie de l'association	La collectivité contrôle de fait la gestion (siège des élus au CA, validation des dépenses, affectation du personnel).
Utilisation pour un service public communal	L'association agit dans un cadre qui relève normalement des compétences de la collectivité.
Reddition de comptes insuffisante	Absence de compte rendu financier, de justificatifs ou d'inventaire précis des sommes perçues.

A lire !

Réflexion sur ce que pourrait être le contenu d'une loi héritage des JOP #Paris2024

**DÉCIDEURS
DU SPORT**
PAR PATRICK BAYEUX
Réflexions

Réflexion sur ce que pourrait être le
contenu d'une loi héritage des JOP
#Paris2024

« Réinventer le Sport : Plus qu'une Activité, un
mode de vie »

Version longue



Patrick Bayeux / décideurs du sport / Mai 2024

L'évolution de la contractualisation et de la subvention

Depuis les années 1970, la relation entre les collectivités territoriales et les clubs sportifs a profondément évolué, suivant les transformations de l'action publique locale.

Dans les **années 1970-1980**, les collectivités soutiennent principalement les clubs au titre de **missions d'intérêt général**, à travers des **subventions de fonctionnement globales** assurant la stabilité du tissu associatif.

À partir des **années 1990**, s'impose une logique de **critères** visant la transparence et l'égalité de traitement.

Au **début des années 2000**, la contractualisation se renforce avec la généralisation des **financements sur projets**, centrés sur des actions ciblées et évaluables.

Les **années 2020** marquent une nouvelle étape avec le soutien **à la personne**, illustré par des dispositifs comme le **Pass'Sport**, qui traduisent la volonté de flécher directement l'aide vers les pratiquants et le passage d'une logique d'égalité à une logique d'équité.

Demain, la tendance s'oriente vers un **soutien en ingénierie**, visant à accompagner les clubs dans la conception, la gestion et la professionnalisation de leurs projets, dans une logique de co-construction territoriale.

ACTUALITÉS EDITOS | Mai.27.2025 | 5:40 am

**QUELS CLUBS SPORTIFS POUR
DEMAIN ? LICENCIÉS, ADHÉRENTS,
CLIENTS... OU CITOYENS ENGAGÉS
? PATRICK BAYEUX**

ACTUALITÉS INTERVIEWS - POINTS DE VUE
Oct.31.2022 | 10:18 am

**LAURENT OUVRARD PRÉSIDENT DE
CLUB : « ON CROULE SOUS DES
INJONCTIONS PERMANENTES
PARFOIS CONTRADICTOIRES,
TOUTES MARQUÉES DE BONNES
INTENTIONS »**

ACTUALITÉS INTERVIEWS - POINTS DE VUE
Nov.19.2022 | 12:17 pm

**WILLY GABILLET PRÉSIDENT DE
CLUB « LES CLUBS SPORTIFS
RURAUX SONT EN TRAIN DE
MOURIR »**

Le tableau ci-contre illustre les différents modes de contractualisation et de soutien.

Mode de contractualisation et de soutien	Avantages	Inconvénients
Subvention pour des missions d'intérêt général (IG)	Stabilité pluriannuelle Reconnaissance du rôle structurant du club	Moins incitatif à l'innovation Peu d'évaluation d'impact Réservé aux structures identifiées
Subvention sur critères	Lisibilité et transparence des règles Favorise l'égalité de traitement Incite à l'amélioration continue	Uniformisation des profils soutenus Peu de prise en compte du contexte local / projet associatif
Subvention sur projet	Favorise l'innovation Permet un ciblage stratégique Encourage les expérimentations	Instabilité financière Complexité administrative Risque d'opportunisme
Soutien à la personne	Ciblage direct des bénéficiaires Valorise l'individu (sport-santé, insertion, etc.)	Moins structurant pour les clubs Fragmentation du financement Suivi et contrôle complexes
Soutien en ingénierie	Renforce les compétences des acteurs Professionalise les projets Effet de levier sur les financements	Effets différés dans le temps Peu visible politiquement Nécessite des ressources qualifiées

L'évolution de la contractualisation et de la subvention

La subvention, longtemps perçue comme un acte de confiance et de soutien à l'initiative associative, s'est progressivement transformée en un instrument de pilotage administratif.

Des **années 1980** marquées par la liberté d'action des associations à la **période contemporaine d'appels à projets encadrés**, on observe un **glissement du partenariat vers la commande**, où la logique d'égalité et de contrôle a souvent pris le pas sur celle d'équité et d'initiative.

Cette évolution, issue d'une volonté de transparence et d'efficacité, interroge aujourd'hui sur son **coût réel**, sa **pertinence** et sur la **place laissée à l'autonomie des acteurs associatifs**.

Redonner sens à la subvention, c'est peut-être revenir à un équilibre plus sain : « **faire confiance avant, vérifier après** » comme l'écrit **Bernard Jacquot**, pour renouer avec l'esprit originel d'un soutien public au service de l'intérêt général..

ACTUALITÉS. ANTICIPER : À SUIVRE, RAPPORTS - ÉTUDES

Juin.28.2025 | 5:45 am

**INTÉRÊT GÉNÉRAL : 19 LEVIERS POUR
SÉCURISER ET VALORISER L'ACTION
ASSOCIATIVE DANS UN MARCHÉ
CONCURRENTIEL**

ACTUALITÉS. INTERVIEWS - POINTS DE VUE Oct.27.2025 | 5:40 am

**« FAIRE CONFIANCE AVANT, VÉRIFIER
APRÈS : POUR UN RETOUR AUX
ORIGINES DE LA SUBVENTION » PAR
BERNARD JACQUOT**

Vers une nouvelle génération de contractualisation entre collectivités et clubs sportifs

La contractualisation entre les collectivités et les clubs sportifs résulte historiquement de deux approches distinctes

- La **logique de partenariat** consiste pour la collectivité à apporter un soutien au fonctionnement régulier des associations et des clubs, en s'appuyant sur une dotation fixe établie (ou pas) selon des critères objectifs (tels que le nombre d'adhérents, le niveau de compétition, l'encadrement ou le budget). Cette méthode permet d'assurer la transparence, et d'affirmer les priorités de la politique sportive locale.
- La **logique de projet** repose sur le financement d'actions spécifiques ou de manifestations sportives au cas par cas le plus souvent dans le cadre d'appel à projets. Un appel à projets permet à une collectivité de mettre en avant un certain nombre d'objectifs lui paraissant présenter un intérêt particulier. Les associations sont invitées à présenter des projets s'inscrivant dans ce cadre. Mais ce sont bien elles qui prennent l'initiative de ces projets et en définissent le contenu et donc de rester dans le cadre d'une subvention.

En d'autres termes le club est considéré par l'Etat, mais également par les fédérations et les collectivités territoriales comme un partenaire / opérateur de politique publique.

Dans la construction d'une politique publique, le club sportif est positionné au niveau stratégique, quand ce n'est pas au niveau tactique, au niveau des moyens.

Une troisième logique sera appelée à se développer dans les prochaines années, celle de la co-construction des politiques sportives.

C'était l'enjeu de la nouvelle gouvernance du sport sur les territoires mais l'Etat a fait de l'Agence Nationale du sport son bras armé ce qui est une erreur. (cf notre analyse dans B-A BA de l'organisation du sport en France).

Au niveau communal et inter-communal c'est tout l'enjeu du plan sportif local prévu par la loi du 2 mars 2022.

Domaine	Élément de politique publique		Déclinaison
Politique	Finalités		– Ensemble de valeurs idéologiques, philosophiques, personnelles ou collectives dans un contexte déterminé/politique globale
	Orientations		– Assemblage d'idées constituant une politique sectorielle (sportive)/politique sectorielle (éducation, insertion, compétitions, spectacles, loisirs...) à destination d'un public cible
Stratégie	Enjeux	– Objectifs stratégiques	– Buts que l'on se propose d'atteindre
		– Programmes d'action	– Domaines ou leviers d'action sur lesquels va se construire l'action publique (équipement, soutien, animation, promotion...)
Tactique	Plans d'action		– Liste des actions mises en œuvre
			– Gestion des moyens en fonction du niveau d'activité
Opérationnel	Mode de gestion /allocations de ressources / outils		– Organisation et moyens mobilisés par actions
			– Outils mis en place
	Mise en œuvre de l'action		– Processus retenu et tâche à réaliser par actions

© Patrick Bayeux

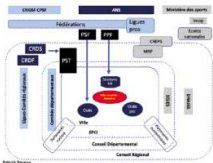
COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, GOUVERNANCE DU SPORT, MOUVEMENT SPORTIF
Jan.01.2025 | 8:19 am

LE PLAN SPORTIF LOCAL : ORDONNER LES ORIENTATIONS ET ACTIONS VISANT À LA PROMOTION ET AU DÉVELOPPEMENT DE LA PRATIQUE DES APS

Organisation du sport en France

DÉCIDEURS
DU SPORT
PAR PATRICK BAYEUX
B-A BA

Approche historique : des années 40 à la nouvelle gouvernance
Intérêt général et service public au cœur du modèle sportif Français
Le rôle de l'Etat
Le rôle du mouvement sportif
Le rôle des collectivités territoriales
Le « monde économique »
Le financement du sport



Patrick Bayeux / décideurs du sport / septembre 2025

A terme et dans un contexte financier de plus en plus tendu, les clubs sportifs réussiront-ils à devenir de véritables acteurs des politiques sportives en prenant une part active dans la co construction du projet sportif territorial.

Niveau / Domaine	Logique dominante	Durée indicative	Finalité	Traduction contractuelle	Éléments de politique publique associés
POLITIQUE	Co- construction	6 ans	Définir les principes, valeurs et orientations partagées du projet sportif territorial	Projet sportif territorial / Charte de coopération	- Finalités : valeurs, vision commune, intérêt général - Orientations : politique sportive locale intégrée (éducation, inclusion, santé, attractivité)
STRATÉGIQUE	Partenariat	3 ans	Fixer des objectifs de développement, de performance et d'impact social	Convention pluriannuelle d'objectifs (CPO)	- Objectifs stratégiques : consolidation des clubs structurants, développement de la pratique - Programmes d'action : soutien aux équipements, aux publics cibles, aux projets de clubs
TACTIQUE / OPÉRATIONNEL	Projet / moyen	1 an	Financer des actions ou manifestations ponctuelles répondant à des besoins identifiés	Convention annuelle de projet / appel à projets	- Plans d'action : liste d'actions mises en œuvre - Gestion des moyens : modalités de financement, suivi et évaluation

A terme et dans un contexte financier de plus en plus tendu, les clubs sportifs réussiront-ils à devenir de véritables acteurs des politiques publiques sportives en prenant une part active dans la co construction du projet sportif territorial.

Il est temps de refaire de la commune un commun par le sport. Le club sportif a une place prépondérante dans cette construction.

Alors : c'est quoi le club sportif de demain ? Un club de licenciés d'adhérents, de clients ou de citoyens

Les plans sportifs locaux sont un levier essentiel pour faire du sport un bien commun dans les territoires et en particulier au niveau intercommunal pour organiser un parcours sportif diversifié tout au long de la vie pour l'ensemble des publics.

C'est tout l'enjeu de la démarche territoire sportif 360°

ACTUALITÉS, COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, EDITOS,
GOUVERNANCE DU SPORT
Juin.09.2025 | 5:40 am

**REFAIRE DE LA COMMUNE UN
COMMUN... PAR LE SPORT PAR
PATRICK BAYEUX**

ACTUALITÉS, EDITOS | Mai.27.2025 | 5:40 am

**QUELS CLUBS SPORTIFS POUR
DEMAIN ? LICENCIÉS, ADHÉRENTS,
CLIENTS... OU CITOYENS ENGAGÉS
? PATRICK BAYEUX**

ACTUALITÉS, EDITOS | Nov.21.2023 | 4:35 am

**ET SI C'ÉTAIT ÇA L'HÉRITAGE DE
#PARIS2024 ? DES PLANS SPORTIFS
LOCAUX GÉNÉRALISÉS PAR PATRICK
BAYEUX**

**DÉCIDEURS
DU SPORT**
PAR PATRICK BAYEUX



UNE STRATÉGIE GLOBALE
POUR LES POLITIQUES
SPORTIVES TERRITORIALES

A lire !

ACTUALITÉS Sep.09.2025 | 5:00 am

« TERRITOIRE SPORTIF 360 » – UNE
STRATÉGIE GLOBALE POUR LES
POLITIQUES SPORTIVES
TERRITORIALES

DÉCIDEURS DU SPORT
PAR PATRICK BAYEUX



UNE STRATÉGIE GLOBALE
POUR LES POLITIQUES
SPORTIVES TERRITORIALES

PATRICK BAYEUX
CONSULTANT

Projet S
Conseil