

**COSMOS**

Tous les sports. Un seul univers.

# GUIDE DE LA MESURE ET DE L'AMÉLIORATION DE L'IMPACT ÉCONOMIQUE DES STRUCTURES SPORTIVES

Réalisé par



pluricitē  
LE GROUPE



En partenariat avec

Crédit  Mutuel



## L'édito du COSMOS



Philippe DIALLO  
Président du COSMOS

« Mesurer l'impact du sport sur son territoire est aujourd'hui devenu une nécessité. Parce que les structures sportives ne sont pas seulement des lieux de pratique : elles sont aussi des acteurs économiques de proximité, créateurs d'emplois, d'activité et d'attractivité locale.

Ce guide s'inscrit dans une démarche engagée par le COSMOS depuis plus d'un an pour mieux objectiver la contribution du sport à la société. La branche du Sport a d'abord publié une étude inédite sur l'impact social, sociétal et économique, qui a permis, pour la première fois, de mesurer de façon globale ce que le sport apporte à notre pays, concernant la santé physique et mentale, la cohésion sociale, l'insertion professionnelle et la réussite éducative. Nous avons ensuite prolongé cette réflexion avec le Baromètre des employeurs du sport, afin de mieux

comprendre la situation des structures sur les plans économique, social et écologique.

Dans la continuité de ces travaux, il nous paraissait naturel et important de proposer aujourd'hui à notre écosystème un outil très opérationnel, complémentaire des études précédentes. Ce guide a été conçu pour permettre aux structures sportives de mesurer elles-mêmes leur impact économique territorial, en vue de renforcer leurs retombées locales et de garantir la reconnaissance de leur apport territorial. Il doit également contribuer à faire émerger un nouveau modèle économique pour les clubs, leur permettant de consolider durablement leur développement et de construire un avenir plus autonome, moins tributaire des seuls financements des collectivités territoriales.

Avec cette publication, le COSMOS poursuit une ambition claire : accompagner les employeurs du sport pour mieux faire reconnaître le sport comme un levier de développement et de cohésion des territoires. »

## L'édito du Crédit Mutuel

« Le Crédit Mutuel est un partenaire important du monde associatif. Lorsque nous accompagnons une fédération, un club ou une association sportive, nous n'apportons pas seulement un soutien financier. Nous reconnaissons l'utilité sociale de leur action et nous mettons notre capacité d'entraînement au service du bien commun.

Nous le faisons car nous sommes convaincus que, partout sur le territoire, les associations sportives, jouent un rôle fondamental : elles créent du lien social, favorisent l'inclusion, transmettent des valeurs, structurent la vie locale.

Les structures sportives, associatives comme marchandes, ne se limitent pas à l'organisation de pratiques sportives. Elles emploient, achètent, investissent, attirent des publics et génèrent des flux de dépenses qui irriguent l'économie de proximité. Si ces effets sont bien réels, ils demeurent encore trop rarement mesurés, formalisés et partagés.

La démarche engagée dans ce guide par le COSMOS, avec le soutien du Crédit Mutuel, répond à un objectif clair : donner aux acteurs du sport des outils simples, crédibles et opérationnels pour valoriser leur contribution socio-économique.

Nous sommes convaincus que mesurer l'impact du sport sur les territoires est une nécessité pour les structures sportives et un atout pour les aider à convaincre leurs futurs partenaires, et renforcer ainsi leur modèle économique.

Merci au COSMOS d'avoir engagé cette démarche et de la mettre à disposition de tous. »



Daniel BAAL  
Président de Crédit Mutuel  
Alliance Fédérale

## TABLE DES MATIERES

<b>1</b>	<b>PREAMBULE .....</b>	<b>7</b>
1.1	Mot introductif du COSMOS .....	7
1.2	Pourquoi ce guide ? .....	7
1.3	A qui s'adresse ce guide ?.....	8
1.4	Que contient ce guide ? .....	8
1.5	La place de l'impact économique au regard des autres dimensions : tout ne se chiffre pas !.....	9
<b>2</b>	<b>L'IMPACT ECONOMIQUE LOCAL : POURQUOI S'EN SOUCIER ?.....</b>	<b>10</b>
2.1	Les structures sportives associatives et marchandes comme acteurs économiques locaux.....	10
2.2	Pourquoi cette lecture économique est utile aux acteurs publics ? .....	11
2.3	Pourquoi s'en soucier... et comment ne pas se tromper ! .....	11
<b>3</b>	<b>L'IMPACT ECONOMIQUE LOCAL : QUELLES QUESTIONS SE POSER ? COMMENT DEMARRER ?.....</b>	<b>14</b>
3.1	Clarifier l'impact attendu : pourquoi mesure-t-on ?.....	14
3.2	Quand s'en préoccuper ? Anticiper, piloter, rendre compte .....	14
3.3	De quoi parle-t-on exactement ? Impact économique, ou poids économique ? .....	15
3.4	Les questions structurantes à se poser avant de se lancer .....	16
3.5	Se mettre en ordre de marche : acteurs, données et organisation .....	17
<b>4</b>	<b>LES FONDAMENTAUX DE CALCUL DE LA MESURE ECONOMIQUE .....</b>	<b>20</b>
4.1	Poids économique et impact économique : deux démarches distinctes .....	20
4.2	Les principes de calcul du poids économique.....	23
4.3	Les principes de calcul de l'impact économique local.....	27
4.4	Limites et précautions d'interprétation .....	37
<b>5</b>	<b>METTRE LA METHODE A L'EPREUVE DU TERRAIN.....</b>	<b>41</b>
5.1	L'impact économique en chiffres : ce que révèle la mesure.....	41
5.2	L'Alerte Sportive de Fondettes : un club au cœur du lien social et du dynamisme territorial .....	51
5.3	Ce que la démarche d'évaluation d'impact a changé .....	53

<b>6</b>	<b>ALLER AU-DELA DE L'IMPACT ECONOMIQUE : VERS UNE LECTURE ELARGIE DE LA CONTRIBUTION DES STRUCTURES SPORTIVES .....</b>	<b>55</b>
6.1	Analyser l'impact social / sociétal de sa structure ou de son projet .....	55
6.2	Analyser l'impact environnemental .....	57
<b>7</b>	<b>PASSER DU MODELE A L'IMPACT ECONOMIQUE .....</b>	<b>60</b>
7.1	L'impact comme révélateur du modèle économique réel .....	60
7.2	Les modèles économiques des clubs : quelques éclairages pour penser l'impact .....	61
7.3	Développer les partenariats avec les acteurs économiques et institutionnels .....	64
7.4	Diversifier les activités pour renforcer son modèle économique et son ancrage territorial .....	65
7.5	Favoriser l'achat local et les circuits courts : Faire de chaque euro dépensé un levier territorial .....	70
7.6	Valoriser l'attractivité des événements : transformer l'affluence en impact économique .....	72
7.7	Mutualiser les moyens entre clubs ou avec d'autres acteurs .....	73
7.8	Limiter les fuites extraterritoriales .....	74
7.9	Diversifier les financements et capter des recettes extraterritoriales .....	75
7.10	Faire le pari de l'emploi : structurer pour durer .....	78
<b>8</b>	<b>PRESENTATION DE PLURICITE ET DU CDES .....</b>	<b>82</b>
8.1	Pluricité .....	82
8.2	Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) .....	82

# 1 Préambule

## 1.1 Mot introductif du COSMOS



Tous les sports. Un seul univers.

Le COSMOS est l'organisation patronale majoritaire représentative de l'ensemble des employeurs du sport. Il rassemble, accompagne et représente les structures sportives associatives et marchandes – clubs amateurs et professionnels, entreprises, ligues, fédérations, organisateurs d'événements – qui font vivre le sport au quotidien sur l'ensemble des territoires.

Créé pour défendre et structurer un secteur en pleine évolution, le COSMOS agit au service d'un sport économiquement viable, socialement utile et durable, en tenant compte de la diversité des modèles, des tailles de structures et des réalités territoriales.

Le COSMOS accompagne les employeurs du sport dans leurs responsabilités et leurs projets, notamment à travers :

- La représentation du secteur auprès des pouvoirs publics, des partenaires sociaux et des institutions nationales et territoriales ;
- La négociation et la gestion du cadre social du sport (conventions collectives, dialogue social, sécurisation des relations de travail) ;
- L'appui aux dirigeants, bénévoles comme salariés, sur les enjeux juridiques, économiques, sociaux et organisationnels ;
- La professionnalisation des structures sportives, pour renforcer leur pérennité et leur capacité d'action.

À ce titre, le COSMOS joue un rôle central dans la structuration du sport comme secteur économique à part entière, créateur d'emplois non délocalisables et de valeur pour les territoires.

Au-delà de sa mission de représentation, le COSMOS porte une vision du sport comme levier de développement local, contribuant à :

- L'activité économique de proximité (emplois, achats, attractivité, tourisme) ;
- La cohésion sociale, l'inclusion, l'environnement et la santé ;
- La vitalité des communes, des quartiers et des bassins de vie.

Les structures sportives ne sont pas uniquement des lieux de pratique : elles irriguent un écosystème local composé de bénévoles, de salariés, d'entreprises, de collectivités et de partenaires associatifs. Leur action dépasse largement le champ sportif et participe pleinement aux politiques publiques territoriales.

## 1.2 Pourquoi ce guide ?

Les structures sportives, associatives comme marchandes, ne se limitent pas à l'organisation de pratiques sportives. Elles emploient, achètent, investissent, attirent des publics et génèrent des flux de dépenses qui irriguent l'économie de leurs territoires hôtes. Ces effets sont bien réels, mais ils demeurent encore

trop rarement mesurés, formalisés et partagés, ce qui limite leur prise en compte dans les politiques publiques et les stratégies territoriales.

En initiant ce guide sur la mesure, la valorisation et l'amélioration de l'impact économique local des structures sportives, **le COSMOS poursuit un objectif clair : donner aux acteurs du sport des outils simples, crédibles et opérationnels pour objectiver leur contribution socio-économique** et renforcer leur dialogue avec les partenaires publics et privés.

Trop souvent réduites à leur seule dimension sportive, elles sont en réalité **des acteurs essentiels du développement local, générant des retombées directes** (emplois, achats, attractivité) **et indirectes** (cohésion sociale, vitalité des territoires).

Ce guide s'inscrit dans une démarche de :

- Reconnaissance du sport comme acteur économique local ;
- Outillage des clubs et structures pour mieux piloter et valoriser leur impact ;
- Co-construction avec les collectivités et les partenaires économiques autour d'objectifs partagés de développement territorial.

À travers cette publication, le COSMOS affirme sa volonté d'accompagner les structures sportives dans les transformations en cours, en conciliant performance économique, utilité sociale et ancrage territorial.

### 1.3 A qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse en priorité **aux clubs amateurs et professionnels, aux structures sportives locales (marchandes ou associatives, aux dirigeants bénévoles, salariés, encadrants)**, qui veulent mesurer simplement leurs retombées économiques locales et agir concrètement pour les renforcer. Il a été pensé comme un outil pratique et opérationnel, adapté à la diversité des contextes (taille, sport, territoire), avec des méthodes simples et reproductibles.

Ce guide peut également être utile **aux collectivités territoriales** (élus, services sports/économie/tourisme) et **aux réseaux d'appui** (fédérations, ligues/comités, services de l'État...), pour objectiver le dialogue avec les clubs, mieux cibler les soutiens et co-construire des feuilles de route à impact local (événements, mobilité, circuits courts).

Enfin, il peut intéresser **les partenaires économiques** (entreprises, commerçants, hôteliers) qui souhaitent ancrer leurs engagements dans l'économie du territoire et suivre, avec quelques indicateurs partagés, les bénéfices concrets de leur partenariat.

### 1.4 Que contient ce guide ?

Ce guide propose un parcours progressif et opérationnel pour comprendre, évaluer et optimiser l'impact économique local des structures sportives. Il commence par poser les fondamentaux : ce qu'est l'impact économique local, pourquoi il compte pour les territoires et comment bien cadrer son évaluation (périmètre territorial, période d'analyse, acteurs pris en compte, flux financiers).

Il détaille ensuite une méthode de calcul simplifiée, pas à pas, permettant d'estimer l'impact économique primaire, secondaire et total, en intégrant les notions clés de fuites, d'effet de substitution et de valeur ajoutée.

Le guide s'appuie sur des exemples concrets, des retours d'expérience et des recommandations / fiches outils pratiques, avant d'ouvrir sur des leviers d'action concrets pour maximiser l'impact local (partenariats, achats locaux, attractivité des événements, mutualisation, diversification des ressources).

Enfin, il propose des clés pour aller au-delà de l'impact économique, en abordant les dimensions sociales, sociétales et environnementales, afin d'inscrire l'action des structures sportives dans une démarche globale de développement territorial durable.

## 1.5 La place de l'impact économique au regard des autres dimensions : tout ne se chiffre pas !

Ce guide est volontairement centré sur la mesure et l'amélioration de l'impact économique local des structures sportives. Ce choix de périmètre ne signifie en aucun cas que les dimensions sociales, sociétales ou environnementales soient secondaires. Elles constituent au contraire des composantes essentielles de l'utilité globale du sport et des structures sportives sur les territoires, notamment en matière de cohésion sociale, d'inclusion, de santé, d'éducation, de citoyenneté et de transition écologique.

Toutefois, l'évaluation de ces dimensions mobilise des cadres méthodologiques spécifiques, souvent qualitatifs ou sectoriels (trajectoires de publics, analyses de changement, empreinte environnementale), qui dépassent le champ de ce guide. L'impact économique est ici retenu comme une porte d'entrée opérationnelle, objectivable et immédiatement mobilisable dans le dialogue entre structures sportives, collectivités et partenaires. Il constitue un langage commun, complémentaire des autres registres d'impact, sans s'y substituer.

Cette approche n'implique pas que tout puisse – ou doive – être chiffré. Certaines contributions majeures du sport relèvent de dimensions qualitatives ou de long terme, difficilement monétisables, telles que le lien social, l'engagement bénévole, le bien-être, les trajectoires individuelles ou l'évolution des pratiques environnementales. Chercher à tout quantifier comporte un risque de simplification excessive et d'illusion de précision.

Le chiffrage économique est donc envisagé comme un outil de pilotage de l'activité des structures sportives, à lire avec ses hypothèses et ses limites clairement explicitées, et à compléter par des analyses qualitatives et des mises en récit argumentées. Le guide propose ainsi un socle économique structurant, appelé à être enrichi, lorsque les contextes le justifient, par des démarches d'évaluation sociale, sociétale et environnementale, afin de favoriser une lecture globale et cohérente de l'impact des structures sportives.

### **A retenir !**

- ↘ *Ce guide s'adresse en priorité aux structures sportives locales, associatives ou marchandes, qui souhaitent comprendre, mesurer et renforcer leur impact économique local, quels que soient leur taille, leur discipline ou leur niveau d'intervention.*
- ↘ *Il propose un cadre méthodologique clair, rigoureux et opérationnel, fondé sur des méthodes simples et reproductibles, permettant d'objectiver l'impact économique tout en explicitant les périmètres, les hypothèses et les limites.*
- ↘ *Le choix de se concentrer sur l'impact économique n'exclut pas les dimensions sociales, sociétales et environnementales, essentielles à l'utilité du sport : il constitue une porte d'entrée complémentaire, appelée à être enrichie par d'autres démarches d'évaluation.*
- ↘ *Les résultats produits doivent être lus comme des outils de pilotage, et non comme une fin en soi. Un calcul d'impact économique seul n'a en effet que peu d'intérêt s'il n'est pas mis au service d'un plan stratégique visant à l'optimiser. Il faut donc prendre ce guide pour ce qu'il est : un outil permettant aux structures sportives de s'approprier la méthodologie d'évaluation de l'impact et ainsi de se mettre en situation de le maximiser.*
- ↘ *Il convient par ailleurs de garder en tête que tout ne se chiffre pas, et qu'une évaluation crédible combine données chiffrées (monétaires ou non monétaires), analyse qualitative et transparence méthodologique.*
- ↘ *L'ambition de ce guide est enfin de fournir un référentiel partagé pour les acteurs publics, les réseaux sportifs et les partenaires économiques, afin de faciliter le dialogue, la co-construction et l'alignement des stratégies autour d'un objectif commun : faire du sport un levier reconnu, mesurable et durable de développement territorial.*

## 2 L'impact économique local : Pourquoi s'en soucier ?

S'intéresser à l'impact économique local du sport ne doit surtout pas revenir à réduire l'action des structures sportives à une seule logique financière. Il s'agit au contraire de mieux reconnaître leur rôle réel dans la vie économique des territoires et de disposer d'éléments objectifs pour valoriser la place du sport au-delà de ses seuls aspects d'animation et de loisir, éclairer les décisions publiques, structurer le dialogue partenarial et orienter les stratégies de développement local.

La prise en compte de l'impact économique local permet ainsi de rendre visibles des contributions souvent implicites, de mieux comprendre ce que le sport apporte concrètement aux territoires et de dépasser une lecture uniquement centrée sur les coûts ou les subventions. Elle constitue un outil de compréhension, notamment pour les collectivités territoriales qui financent le secteur sportif, en mettant en regard les moyens mobilisés et les effets produits sur l'emploi, l'activité locale, l'attractivité et l'usage des équipements publics.

Ce chapitre vise à montrer que les structures sportives sont des acteurs économiques locaux à part entière, et à expliciter l'intérêt de la mesure de l'impact économique à la fois pour les clubs eux-mêmes — comme outil de pilotage, de développement et de valorisation — et pour leurs partenaires publics et privés, afin de mieux comprendre, objectiver et soutenir leur action. Il pose également les repères méthodologiques nécessaires pour bien cadrer une évaluation, condition indispensable à toute analyse crédible et réellement utile.

### 2.1 Les structures sportives associatives et marchandes comme acteurs économiques locaux

Les structures sportives, qu'elles soient associatives ou marchandes, sont des acteurs économiques du quotidien, profondément ancrés dans les territoires. Une petite partie d'entre elles<sup>1</sup> emploient des salariés (encadrement sportif, accueil, communication, entretien, ...), rémunèrent des intervenants et des prestataires (éducateurs, arbitres, sécurité, logistique, ...) et contribuent, par les salaires, les cotisations sociales et les taxes et impôts divers, aux ressources publiques locales et nationales. Leur activité est par nature non délocalisable et s'inscrit durablement dans les communes, les quartiers et les bassins de vie où elles sont implantées.

Au-delà de l'emploi direct, les structures sportives participent à la formation et à la qualification des compétences locales. Accueil de stagiaires et d'alternants, structuration de parcours professionnels d'éducateurs, d'animateurs ou de chargés du développement, coopération avec des organismes de formation : cette dynamique renforce l'employabilité, favorise la montée en compétences et contribue au maintien de savoir-faire sur le territoire. Il faut par ailleurs noter qu'au-delà de la dimension professionnelle, les structures sportives contribuent aussi à développer les compétences et l'employabilité d'un très grand nombre de bénévoles qui participent quotidiennement à la mise en œuvre des activités sportives partout sur le territoire.

Les structures sportives irriguent également un réseau étendu de fournisseurs de proximité. Équipements sportifs, services techniques, sécurité, transport, restauration, communication, impression, maintenance ou prestations numériques : chaque euro dépensé localement bénéficie ainsi à un tissu de commerçants, d'artisans et de PME. Cette circulation de la dépense génère un effet d'entraînement au sein de l'économie locale, au-delà de la relation directe entre la structure sportive et ses prestataires.

---

<sup>1</sup> 12% des associations sportives sont employeuses (source : INJEP, L'emploi dans les associations sportives, Injep Analyses & Synthèses n°26, septembre 2019).

Par leur activité, les structures sportives contribuent aussi à l'attractivité des territoires. Praticants, familles, spectateurs, délégations sportives, visiteurs d'événements et parfois médias consomment sur place : billetterie, restauration, hébergement, mobilités locales, achats de détail. Ces dépenses soutiennent l'activité des centres-villes comme des zones rurales ou périurbaines et contribuent à l'attractivité touristique et résidentielle des territoires.

Enfin, les structures sportives interviennent comme acteurs de l'équipement et de l'animation territoriale. Elles participent à la création, à la construction, à la rénovation et à l'exploitation d'infrastructures sportives — salles, terrains, stades, bases de plein air — qui génèrent de l'activité tout au long de l'année : entraînements, stages, compétitions, événements, actions scolaires, sociales ou d'entreprise.

De fait, leur contribution dépasse largement la seule sphère sportive. Les structures sportives soutiennent des filières économiques connexes — événementiel, communication, tourisme, santé et bien-être, mobilités actives, numérique, fabrication et entretien d'équipements — et créent des ponts durables entre acteurs économiques, institutions, établissements éducatifs et monde associatif. Elles participent ainsi pleinement à la structuration de circuits courts, de coopérations locales et de dynamiques territoriales intégrées.

## 2.2 Pourquoi cette lecture économique est-elle utile aux acteurs publics ?

Pour les collectivités territoriales et les acteurs publics, s'intéresser à l'impact économique local des structures sportives de leur territoire ne relève pas d'un exercice théorique. Il s'agit d'un levier concret d'objectivation de la dimension économique des structures sportives permettant de mieux comprendre les effets réels des politiques sportives sur le territoire.

Au-delà de l'impact économique de court terme, les structures sportives participent à l'attractivité et au rayonnement territorial. Elles animent des événements, produisent des images et des temps forts qui renforcent l'identité du territoire, fidélisent les habitants, participent au bien-vivre ensemble et contribuent – dans certains cas – à attirer entreprises, étudiants, touristes ou nouveaux ménages.

Les structures sportives sont également des relais opérationnels de nombreuses politiques publiques : jeunesse, santé, égalité femmes-hommes, inclusion, handicap, prévention, cohésion sociale ou transition écologique (mobilités actives, sobriété d'usage des équipements). À ce titre, chaque euro public investi dans les structures sportives territoriales peut produire des co-bénéfices multiples — économiques, sociaux, sanitaires et environnementaux — qui dépassent largement le seul champ sportif.

Dans ce contexte, la mesure de l'impact économique local permet :

- De mettre en regard les moyens publics mobilisés (subventions, équipements, mises à disposition) et les effets économiques produits par l'activité des structures sportives ;
- D'éventuellement prioriser les investissements (équipements, événements, accompagnement des clubs) vers les structures qui génèrent le meilleur retour au territoire ;
- D'objectiver le dialogue que les structures sportives entretiennent avec leurs parties prenantes (collectivités territoriales, partenaires privés) à partir d'indicateurs partagés ;
- De documenter le « **retour économique public** » des politiques sportives (emplois soutenus, achats locaux, fréquentation, recettes de séjour, occupation des équipements).

Elle peut ainsi également constituer un support additionnel et non exclusif utile à l'évaluation des politiques sportives, sans réduire l'action publique à une logique de rentabilité.

## 2.3 Pourquoi s'en soucier ?

On commence généralement à s'intéresser à l'évaluation de l'impact économique local des structures sportives lorsque **les intuitions sont là, mais que les preuves manquent**. Les structures sportives,

les élus ou les partenaires pressentent que le sport « apporte quelque chose » au territoire, sans toujours pouvoir le démontrer de manière argumentée et partagée.

Évaluer devient alors pertinent lorsque :

- **Les résultats réels sont invoqués mais non objectivés** : Certaines actions semblent efficaces, d'autres moins, sans que l'on sache précisément ce qu'elles produisent sur l'économie locale. Des dirigeants bénévoles, des salariés ou des élus locaux auto-proclament que leurs structures participent au dynamisme économique local... sans en faire la démonstration objective. L'évaluation permet alors de mieux comprendre les effets réels, au-delà des perceptions.
- **Des décisions doivent être prises** : investir ou initier un projet de développement (lorsque l'on est une structure sportive), soutenir un club, investir dans un équipement, maintenir ou réorienter un événement, ajuster une stratégie sportive (pour les acteurs publics) : la mesure de l'impact économique apporte des éléments concrets – bien que non exclusifs – pour éclairer ces choix.
- **Des points doivent être mis en débat** : choix des projets de développement à mettre en œuvre, répartition des soutiens, priorités territoriales, articulation entre sport et développement économique : disposer d'éléments objectivés facilite un dialogue plus serein entre acteurs.
- **Des partenaires doivent être remobilisés** : collectivités, partenaires privés, réseaux sportifs : l'évaluation des retombées économiques aide à partager un diagnostic commun et à redonner du sens aux engagements.
- **Une stratégie arrive à un moment charnière** : lorsque des incohérences, des angles morts ou un sentiment de dispersion apparaissent, l'évaluation économique permet de clarifier les priorités et de recentrer l'action.

Dans ces situations, l'évaluation ne constitue pas un exercice technique abstrait. Elle répond à des questions concrètes et sert avant tout à mieux comprendre, en rendant visibles des effets souvent diffus ou implicites.

L'évaluation de l'impact économique offre ainsi un langage commun aux structures sportives, aux acteurs publics et aux partenaires économiques. Elle facilite le dialogue, la mise en débat et la construction de diagnostics partagés.

S'en soucier pour de bonnes raisons, c'est enfin considérer l'impact économique comme un point d'entrée opérationnel, appelé à être articulé avec les dimensions sociales, sociétales et environnementales de l'action sportive, et non comme une finalité en soi.

### **A retenir !**

- ↳ Les structures sportives, associatives comme marchandes, sont des **acteurs économiques locaux à part entière** : elles créent de l'activité économique, soutiennent parfois des emplois, génèrent des achats locaux, attirent des publics et contribuent à l'animation et à l'attractivité des territoires.
- ↳ Mesurer l'impact économique local permet de **rendre visibles des contributions souvent implicites**, d'éclairer les décisions publiques et de dépasser une lecture du sport limitée aux coûts ou aux subventions.
- ↳ Pour les collectivités et les acteurs publics, cette approche constitue un **outil de pilotage et de dialogue**, facilitant la priorisation des investissements et soutiens, l'objectivation du dialogue avec les structures sportives et l'évaluation des politiques sportives.
- ↳ S'en soucier pour de bonnes raisons, c'est utiliser l'impact économique comme un **point d'entrée opérationnel**, au service du pilotage et du dialogue territorial, et l'articuler avec les dimensions sociales, sociétales et environnementales du sport.
- ↳ Les réticences à évaluer l'impact économique (manque de temps, complexité, crainte du jugement, doute sur l'utilité) sont fréquentes mais ne constituent pas des freins insurmontables.
- ↳ Enfin, **tout ne se mesure pas** : lorsque les effets ne peuvent être chiffrés de manière rigoureuse, ils doivent être décrits, documentés et mis en récit, plutôt que réduits à des estimations incertaines.

### **Nos recommandations**

- Clarifier dès le départ l'objectif de la démarche (valoriser, piloter, convaincre) pour éviter une évaluation "cosmétique".
- Ne pas opposer impact économique et utilité sociale : toujours articuler les deux dans les faits et dans le discours.
- Utiliser l'impact comme outil de dialogue avec les partenaires (collectivités, financeurs, entreprises), pas seulement comme outil interne.
- Adapter le niveau d'ambition à la taille de la structure : mieux vaut une mesure simple mais solide qu'un modèle trop complexe.
- Inscrire la démarche dans la durée pour suivre des évolutions, pas seulement produire une photo à un instant T.

## 3 L'impact économique local : Quelles questions se poser ? Comment démarrer ?

Mesurer l'impact économique local d'une structure sportive ne consiste pas à produire un chiffre unique, ni à additionner l'ensemble des dépenses observées. Avant toute démarche de calcul, il est indispensable de clarifier ce que l'on cherche à démontrer, à qui s'adresse l'analyse et comment les résultats seront utilisés.

Une évaluation utile repose donc d'abord sur un **cadrage clair des attendus de la démarche**, puis sur des choix méthodologiques cohérents avec cet objectif.

### 3.1 Clarifier l'impact attendu : pourquoi mesure-t-on ?

Avant de mesurer quoi que ce soit, une question simple doit être posée : qu'attend-t-on de cette analyse ?

Selon les situations, la mesure de l'impact économique local peut viser à :

- Rendre visible la contribution économique d'une structure sportive à son territoire ;
- Comparer des scénarios (maintien, développement, changement d'échelle) ;
- Eclairer une décision publique ou partenariale ;
- Objectiver un dialogue autour des soutiens apportés ;
- Identifier des leviers pour renforcer l'ancrage local des dépenses.

Cette étape permet également, en amont, d'anticiper les effets attendus et d'identifier les principaux flux économiques susceptibles d'être générés : types de dépenses, acteurs concernés, nature de l'impact recherché. Cette lecture en amont facilite ensuite le choix des données à collecter et des indicateurs à mobiliser. Cette clarification est essentielle, car elle conditionne le type d'indicateurs retenus, le niveau de précision recherché et le périmètre de l'analyse. Une évaluation pertinente n'est pas nécessairement exhaustive : elle est avant tout adaptée à la question posée et aux usages attendus des résultats.

### 3.2 Quand s'en préoccuper ? Anticiper, piloter, rendre compte

La question de l'impact économique local ne se pose pas uniquement une fois l'action terminée. Elle peut intervenir à différents moments du cycle de vie d'une structure sportive, d'un projet ou d'un événement, avec des objectifs distincts. Distinguer ces moments permet de mobiliser l'évaluation au bon moment et pour le bon usage.

#### 3.2.1 S'en préoccuper en amont : la logique *ex ante*

S'intéresser à l'impact économique local en amont d'un projet permet d'anticiper, de structurer et de convaincre. Dans cette logique *ex ante*, il ne s'agit pas de mesurer des effets réels, mais de formuler des hypothèses plausibles sur les flux économiques susceptibles d'être générés.

Cette approche est particulièrement utile pour :

- Nourrir la réflexion relative à une décision : création ou développement d'un club, lancement d'un événement, investissement dans un équipement ;

- Comparer des scénarios : changement d'échelle, évolution du format, choix d'implantation territoriale ;
- Convaincre des partenaires : collectivités, sponsors, acteurs économiques, en objectivant l'intérêt économique potentiel du projet ;
- Anticiper les flux : types de dépenses attendues, acteurs concernés, lieux de consommation, risques de fuites économiques ;
- Orienter le projet : choix des prestataires, stratégie d'achats locaux, partenariats territoriaux, mobilisation des acteurs économiques.

Dans cette logique, la réflexion sur l'impact économique permet de concevoir des projets plus ancrés localement, en intégrant dès le départ les leviers susceptibles de maximiser les retombées sur le territoire.

### 3.2.2 S'en préoccuper a posteriori : la logique *ex post*

À l'issue d'une action, d'une saison sportive ou d'un événement, la mesure de l'impact économique local s'inscrit dans une logique *ex post*. Elle vise alors à documenter les effets réellement produits, sur la base de données observées.

Cette démarche répond à plusieurs objectifs :

- Rendre compte de l'utilisation des moyens mobilisés, notamment publics ;
- Objectiver les effets réels sur l'économie locale, l'emploi, l'attractivité ;
- Évaluer l'écart entre les effets attendus ex-ante (si une évaluation en amont a été réalisée) et les effets constatés ex-post ;
- Tirer des enseignements pour améliorer les actions futures ;
- Renforcer la crédibilité de la structure ou du projet auprès des partenaires.

La logique *ex post* relève ainsi d'une démarche de redevabilité, mais aussi d'apprentissage. Elle permet de capitaliser sur l'expérience, d'identifier les facteurs de réussite et les points de vigilance, et d'ajuster les stratégies à venir.

## 3.3 De quoi parle-t-on exactement ? Impact économique, ou poids économique ?

Une confusion fréquente concerne les notions utilisées. Or, elles ne recouvrent pas la même réalité et n'ont pas le même sens pour un territoire.

### 3.3.1 Le poids économique

Le poids économique d'une structure sportive peut être appréhendé par deux approches distinctes : soit par l'agrégation des revenus soit par l'agrégation des dépenses. Lorsqu'il est appréhendé par les revenus, ou par le chiffre d'affaires, le poids économique correspond aux recettes générées par une structure ou un événement (billetterie, inscriptions, partenariats, ventes...). Lorsqu'il est appréhendé par les dépenses, il correspond aux dépenses engagées par une structure ou un événement ainsi que l'ensemble de ses parties prenantes. Il renseigne sur l'activité économique de l'organisation elle-même, mais ne dit rien, à lui seul, de l'effet sur le territoire. Une partie de ces revenus peut être dépensée hors du périmètre local (prestataires extérieurs, achats lointains).

Les principes et modalités de calcul du poids économique sont détaillés en partie 4.

### 3.3.2 L'impact économique local

L'impact économique local s'inscrit dans une logique différente. Il ne s'agit plus seulement de mesurer un volume d'activité, mais de comprendre dans quelle mesure cette activité contribue réellement à la création de richesse sur un territoire donné.

Cette approche suppose de dépasser une lecture purement comptable pour s'intéresser à la circulation des flux économiques : d'où viennent les ressources mobilisées, où sont-elles dépensées, et dans quelle mesure elles génèrent une activité additionnelle pour le territoire. Autrement dit, toutes les dépenses ne se valent pas : certaines correspondent à de l'argent déjà présent localement, d'autres à des ressources nouvelles injectées depuis l'extérieur.

L'impact économique local repose ainsi sur une analyse territorialisée des flux, permettant de distinguer ce qui constitue une contribution nette à l'économie locale de ce qui relève de simples transferts ou de sorties de richesse. Il conduit à raisonner en termes d'injection de revenus, de fuites économiques et de circulation de la dépense dans le tissu local.

On distingue généralement un impact primaire, correspondant à l'injection nette initiale de ressources dans l'économie locale, et un impact secondaire, lié aux effets de diffusion de cette dépense dans les circuits économiques du territoire.

Les principes de calcul détaillés de l'impact économique local sont présentés en partie 4.

## 3.4 Les questions structurantes à se poser avant de se lancer

Une fois l'objectif de la démarche clarifié et les grandes notions posées, l'évaluation de l'impact économique local repose sur quelques choix structurants. Ces choix conditionnent directement la robustesse des résultats, leur lisibilité et leur utilité pour la décision.

Il s'agit moins de répondre à toutes les questions que de poser les bonnes, de manière explicite et cohérente.

### 3.4.1 Définir l'objet de la mesure (quoi ?)

La première étape consiste à définir l'objet précis de l'analyse, c'est-à-dire l'unité à partir de laquelle l'impact économique sera mesuré. Cet objet doit être clair, unique et non ambigu, par exemple :

- Une structure sportive (club, association, entreprise) ;
- Un événement sportif ponctuel (tournoi, match, course, festival sportif) ;
- La construction ou l'exploitation d'un équipement (stade, salle, base de plein air).

**Point de vigilance :** Lorsque plusieurs objets se superposent (par exemple un club qui organise plusieurs événements ou exploite un équipement), il peut être recommandé de **mesurer individuellement** tout ou partie des impacts ou de le faire de façon globale à l'échelle de la structure/de l'événement/de l'équipement.

### 3.4.2 Définir le périmètre territorial (où ?)

L'impact économique est par définition territorialement situé. Il suppose donc de définir un territoire de référence précis, à partir duquel seront analysés les flux.

Ce n'est en effet qu'à l'appui de ce choix qu'il sera alors possible de :

- Identifier l'injection brute de revenus, c'est-à-dire les dépenses locales financées à l'aide de revenus externes ;

- Identifier les fuites, c'est-à-dire les dépenses réalisées hors du territoire retenu financées à l'aide de revenus internes ;
- Mesurer l'injection nette de revenus au sein du territoire analysé correspondant à la différence entre l'injection brute et les fuites.

Le périmètre retenu dépend de nombreux éléments parmi lesquels le contexte de la structure, de sa taille, de sa zone de chalandise, ses objectifs politiques. L'échelle peut varier de la commune d'implantation/organisation jusqu'à la Nation (France métropolitaine) en passant par les territoires intercommunaux, le département ou la région.

De façon schématique, on observe souvent le choix des territoires suivants :

- Commune, EPCI ou bassin de vie pour un club amateur ;
- Département ou région pour un événement ou une structure à rayonnement élargi.

L'essentiel est que ce périmètre soit cohérent avec les objectifs stratégiques de la structure/l'événement/l'équipement étudié, que le choix soit clairement explicité et ne varie pas. En effet, modifier le territoire de référence a pour conséquence de changer complètement l'analyse des flux étudiés, des flux entrants pouvant ne plus l'être et inversement.

### 3.4.3 Définir la période d'analyse (quand ?)

La mesure de l'impact économique local doit s'appuyer sur une période clairement définie, cohérente avec l'objet étudié. Selon les situations, il peut s'agir :

- De la saison sportive ou de l'année civile lorsqu'on analyse un club ou un équipement ;
- De la durée de l'événement, éventuellement élargie à la veille et au lendemain (ou plus largement selon l'ampleur de l'événement étudié) lorsque les flux de participants ou de visiteurs sont significatifs ;
- D'une distinction explicite entre les dépenses ponctuelles (investissements) et les dépenses récurrentes liées au fonctionnement (par exemple, la rénovation d'un équipement sportif comme les tribunes, les vestiaires ou l'éclairage génère un impact économique ponctuel, souvent important mais limité dans le temps). À l'inverse, les dépenses de fonctionnement (salaires, achats courants, organisation d'événements, entretien...) produisent un impact régulier, année après année. Distinguer ces deux types de dépenses permet de ne pas surestimer l'impact d'une année exceptionnelle liée à un investissement.

Lorsque cette période n'est pas clairement posée, l'analyse peut produire des résultats **biaisés**, difficiles à comparer ou à interpréter, et donc peu utiles pour la décision.

## 3.5 Se mettre en ordre de marche : acteurs, données et organisation

Les choix de la dimension territoriale et de la dimension temporelle constituent les deux premières décisions à prendre au moment de se lancer dans l'évaluation de l'impact économique d'une structure sportive. Une fois ces choix structurants posés, l'enjeu est de passer à la phase opérationnelle. L'évaluation repose alors sur l'identification des acteurs concernés, des flux à analyser et sur une organisation adaptée à l'ampleur de la démarche.

### **3.5.1 Identifier les acteurs et les flux (qui dépense quoi et où ? comment ces dépenses sont-elles financées ?)**

L'évaluation consiste à recenser les principaux acteurs économiques liés à l'objet étudié et les flux associés :

- La structure sportive (salaires, achats, prestations, loyers, taxes) ;
- Les pratiquants, licenciés et participants (inscriptions, équipements, transports, restauration) ;
- Les spectateurs, accompagnants et visiteurs (billetterie, hébergement, restauration, mobilités) ;
- Les partenaires et sponsors (prestations locales, hospitalités, achats) ;
- Les collectivités (mises à disposition d'équipements, subventions, travaux, services techniques), dont les contributions doivent être analysées avec précaution : elles peuvent correspondre soit à des dépenses publiques locales (financement direct d'activités ou d'investissements), soit à des coûts évités pour la structure (mise à disposition gratuite d'infrastructures ou de personnel), sans pour autant constituer systématiquement une injection économique nouvelle sur le territoire.

Cette étape permet d'identifier où et vers qui collecter les données nécessaires, de prioriser les flux significatifs et d'éviter une collecte de données trop lourde ou inutile.

### **3.5.2 Choisir une organisation adaptée : interne ou externe ?**

Le choix de l'organisation de l'évaluation dépend des objectifs poursuivis, des ressources disponibles et du niveau de robustesse attendu. Selon les cas, la démarche peut être menée en interne ou confiée, en tout ou partie, à un prestataire externe (cabinet de consultants, université partenaire, etc.).

Une évaluation conduite en interne peut être adaptée lorsque l'objectif est exploratoire, lorsque l'on cherche à produire des ordres de grandeur ou à initier une première réflexion sur l'impact économique local. Elle permet une bonne appropriation des enjeux par les équipes et peut s'appuyer sur des données déjà disponibles.

Le recours à un prestataire externe présente des intérêts complémentaires, notamment lorsque l'évaluation vise à produire des résultats solides, partagés et mobilisables dans le dialogue avec des partenaires.

Il permet notamment :

- D'apporter une méthodologie éprouvée, structurée et adaptée aux enjeux territoriaux ;
- De mobiliser une force de travail dédiée, facilitant la collecte, le traitement et l'analyse des données ;
- De limiter les biais, en particulier dans la conduite des enquêtes auprès des publics (indépendance du questionnement, neutralité du recueil) ;
- De renforcer la crédibilité externe des résultats, notamment vis-à-vis des collectivités, des financeurs et des partenaires économiques ;
- De garantir un niveau de professionnalisme dans la production, la restitution et la mise en discussion des résultats.

Dans de nombreux cas, une approche hybride peut également être pertinente : la structure ou la collectivité conserve le pilotage de la démarche, tandis que certaines étapes clés (méthode, enquêtes, analyse) sont confiées à un appui externe. Cette organisation favorise à la fois l'appropriation interne et la solidité des résultats.

### 3.5.3 Préparer la collecte et le rassemblement des données

Enfin, une évaluation efficace repose sur une préparation rigoureuse des données à collecter, en lien direct avec les choix de périmètre et d'objectifs.

Selon les cas, il pourra s'agir notamment :

- Des données comptables de la structure (budget, dépenses de fonctionnement, investissements) ;
- Des données de fréquentation (participants, spectateurs, visiteurs) ;
- Des données de dépenses des publics (via des enquêtes simples auprès des visiteurs) ;
- D'éléments fournis par les partenaires (hébergement, restauration, mobilités, prestations locales).

L'objectif n'est pas de collecter exhaustivement toutes les données possibles, mais de réunir les informations nécessaires et suffisantes pour répondre aux questions posées au départ.

#### **A retenir !**

- ↳ *Mesurer l'impact économique local ne consiste pas à produire un chiffre unique, mais à **répondre à une question précise**, en lien avec un usage clair des résultats (décision, dialogue, pilotage, redevabilité).*
- ↳ *Toute démarche pertinente commence par la **clarification de l'impact attendu** : pourquoi mesure-t-on, pour qui, et à quel moment (logique ex ante pour anticiper et orienter, logique ex post pour rendre compte et apprendre).*
- ↳ *Il est essentiel de **bien distinguer** poids économique et impact économique local. Ce guide privilégie l'impact économique local, car il permet de raisonner en **contribution réelle au territoire**.*
- ↳ *La robustesse des résultats repose sur quelques **choix structurants** clairement explicités : l'objet analysé, le périmètre territorial, la période d'analyse et les flux pris en compte.*
- ↳ *Se mettre en ordre de marche implique d'**identifier les acteurs et les flux significatifs**, de choisir une organisation adaptée (interne, externe ou hybride) et de préparer en amont la collecte des données nécessaires.*
- ↳ *Une évaluation utile n'est pas nécessairement exhaustive : elle est **proportionnée, lisible et adaptée aux questions posées**, avec des hypothèses et des limites assumées.*

#### **Nos recommandations**

- Définir un périmètre clair et cohérent avec l'objectif (club/structure, événement, équipement, programme).
- Choisir un territoire pertinent en lien avec les flux économiques réels, et s'y tenir pour permettre les comparaisons.
- Identifier en amont les flux principaux pour éviter une collecte de données inutilement lourde.
- Distinguer systématiquement les ressources / dépenses locales et externes.
- Documenter explicitement les hypothèses (périmètre, période, méthodes) pour renforcer la crédibilité de l'analyse.

## 4 Les fondamentaux de calcul de la mesure économique

Cette partie pose les bases indispensables pour comprendre, puis mesurer de manière rigoureuse les effets économiques d'un club ou d'un événement sportif. Elle vise d'abord à clarifier les notions utilisées (poids économique ou impact économique) afin d'éviter les confusions fréquentes qui fragilisent parfois les analyses et remettent en cause la crédibilité des résultats.

Elle propose ensuite une méthode pas à pas, accessible et structurée, permettant de passer concrètement à l'action : définir le bon périmètre, identifier les flux pertinents, collecter les données utiles et produire un résultat lisible et exploitable.

Enfin, elle précise les principales limites et précautions d'interprétation. Car mesurer ne signifie pas exagérer. L'enjeu est au contraire de produire des résultats solides, transparents et proportionnés, qui renforcent la crédibilité des structures sportives dans le dialogue avec leurs partenaires publics et économiques.

Dans ce cadre, une première clarification s'impose. Avant même de parler de calcul, il faut savoir ce que l'on cherche précisément à mesurer : le poids ou l'impact économique.

Toutes les démarches d'évaluation économique ne poursuivent pas le même objectif. Selon ce que l'on cherche à montrer, l'approche peut varier : soit mettre en évidence l'ensemble de l'activité générée (le volume de dépenses), soit identifier ce qui constitue réellement une richesse nouvelle pour le territoire. Dans ces deux cas précis, l'approche méthodologique ne sera pas la même.

Il est donc essentiel de distinguer deux notions souvent confondues : le poids économique d'une structure sportive et son impact économique local. Cette distinction constitue le point de départ de toute analyse rigoureuse.

### 4.1 Poids économique et impact économique : deux démarches distinctes

Comme indiqué en introduction, toute mesure économique suppose de clarifier l'objectif poursuivi.

Dans le champ du sport, deux approches coexistent : la mesure du poids économique et la mesure de l'impact économique local. Ces deux démarches reposent sur des logiques différentes. Les confondre conduit soit à produire des résultats peu crédibles, soit à complexifier inutilement une analyse qui pourrait rester robuste et opérationnelle.

#### 4.1.1 Mesurer le poids économique brut

Le **poids économique** correspond au **volume d'activité généré par une structure sportive, sur une période déterminée, c'est-à-dire « tout l'argent qui circule grâce à son activité »**.

Il s'agit d'une approche :

- Descriptive ;
- Fondée sur des données observables ;
- Généralement construite à partir des dépenses.

Cette méthode est par exemple fréquemment mobilisée dans les études de poids économique réalisées par le Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) pour des clubs professionnels, des ligues ou des équipements structurants. Elle consiste à identifier l'ensemble des flux économiques directement liés à l'activité étudiée.

La logique est la suivante :

- Une structure sportive mobilise des ressources.
- Ces ressources se traduisent en dépenses.

Lorsqu'il est approché par les dépenses, le poids économique peut être appréhendé par :

- Les dépenses du club (salaires, achats, investissements) ;
- Les dépenses des spectateurs et pratiquants ;
- Les dépenses des partenaires ;
- Les dépenses des équipes et intervenants extérieurs ;
- Les contributions fiscales et sociales ;
- Les emplois soutenus.

Cette approche ne cherche pas à déterminer comment ont été financées ces dépenses ni si ces flux constituent une création nette de richesse. Elle vise à objectiver un **volume d'activité brut produit sur une période donnée**.

Cette démarche présente plusieurs avantages :

- Elle est reproductible ;
- Elle repose sur des données comptables et d'enquête ;
- Elle permet une comparaison dans le temps ;
- Elle constitue un outil crédible de dialogue territorial.

#### **4.1.2 Mesurer l'impact économique net**

L'**impact économique local** poursuit un objectif plus exigeant. Il ne s'agit plus seulement de mesurer un volume d'activité brut, mais d'isoler la **valeur réellement créée pour le territoire du fait de la présence de la structure**.

La question devient la suivante : Quelle part de l'activité observée constitue une véritable plus-value territoriale ?

Cette approche suppose de distinguer :

- Les revenus de la structure sportive et notamment les revenus internes / externes au territoire de référence ;
- Les dépenses de la structure sportive et notamment les dépenses internes / externes au territoire.

De cette analyse des revenus et des dépenses, on peut alors déterminer :

- L'injection brute qui correspond à la somme des dépenses locales ayant fait l'objet d'un financement à l'aide de revenus externes ;
- Les fuites qui correspondent à la somme des dépenses externes ayant fait l'objet d'un financement local ;
- L'injection nette (ou impact primaire) qui correspond à la différence entre l'injection brute et les fuites.

A l'issue de ce travail, il est alors possible d'évaluer les effets indirects et induits, c'est-à-dire la diffusion de ce choc externe de demande au sein de l'économie locale. Ceci peut être réalisé en prenant appui sur

des multiplicateurs locaux<sup>2</sup>, selon la disponibilité de l'information. L'évaluation du multiplicateur requiert un avis d'expert.

L'impact économique s'appuie donc sur une analyse fine du modèle économique et des comportements de consommation ainsi que de la structure du tissu économique local. Certaines études appliquent des coefficients multiplicateurs afin d'estimer les effets indirects et induits. Ces coefficients doivent être utilisés avec prudence, car ils dépendent fortement :

- Du degré d'ouverture du territoire ;
- Du poids des importations ;
- De la structure sectorielle locale ;
- Du niveau de fuites extraterritoriales.

Une mauvaise utilisation des multiplicateurs peut conduire à des surestimations importantes de l'impact économique et fragiliser la crédibilité des résultats. Il est ainsi souvent conseillé, faute de pouvoir mobiliser un avis d'expert, de se limiter à l'évaluation de l'impact primaire (direct).

*Les notions présentées ici seront présentées de manière détaillée dans la section suivante du guide.*

### 4.1.3 Pourquoi cette distinction est essentielle

Confondre poids économique et impact économique peut produire plusieurs biais :

- Assimiler le chiffre d'affaires d'un club à une création nette de richesse ;
- Considérer l'ensemble des dépenses des spectateurs comme un gain territorial ;
- Négliger les fuites économiques ;
- Surestimer les effets multiplicateurs.

Or, dans le dialogue avec les collectivités territoriales, la crédibilité repose d'abord sur la rigueur méthodologique. ***Une estimation prudente et clairement cadrée est toujours préférable à un chiffre spectaculaire mais fragile.***

Synthèse : deux démarches complémentaires, mais à ne pas confondre

Poids économique	Impact économique local
Mesure un volume d'activité brut	Mesure une création de valeur nette
Approche descriptive	Approche analytique
S'appuie sur les dépenses observées	S'appuie sur l'analyse de la provenance des revenus et de la localisation des dépenses
Méthodologie accessible et reproductible	Méthodologie plus complexe et plus sensible aux hypothèses

<sup>2</sup> Les multiplicateurs économiques permettent d'estimer les effets indirects (relations entre entreprises) et induits (consommation des revenus générés) à partir d'un impact direct. Leur valeur varie selon les caractéristiques du territoire (taille, niveau d'intégration économique, structure productive) et doit être utilisée avec prudence. La section suivante du guide explicite en détail ces notions.

## 4.2 Les principes de calcul du poids économique

Une fois l'approche clarifiée, la mesure du poids économique repose sur une méthode simple dans son principe, mais qui exige de la rigueur dans son application.

La démarche peut être structurée en cinq étapes.

### Etape 1. Définir précisément le périmètre d'analyse

Toute mesure économique dépend du périmètre retenu. Le préciser dès le départ est une condition de crédibilité.

Trois éléments doivent être explicitement définis.

- L'objet étudié. S'agit-il :
  - › Du club dans son ensemble ?
  - › D'une section spécifique (professionnelle ou amateur) ?
  - › D'un événement particulier ?
  - › D'un équipement ?
- La période de référence :
  - › Saison sportive, année civile, durée d'un événement ?
  - › La période choisie doit être clairement indiquée et stable dans le temps, afin de permettre les comparaisons.
- Les catégories de flux intégrées : Il convient de préciser ce qui est inclus dans le calcul :
  - › **Les dépenses de la structure elle-même** (masse salariale des joueurs et du personnel administratif, achats de matériel sportif, prestations de sécurité, frais d'organisation des matchs/rencontres sportives, communication, investissements...).
  - › **Les dépenses des spectateurs ou pratiquants** (billetterie, restauration au stade, achats de merchandising, transport pour se rendre à l'événement, hébergement, restauration hors stade, autres dépenses réalisées à l'occasion de la venue...).
  - › **Les dépenses des partenaires** (achats de prestations d'hospitalité, sponsoring, visibilité, organisation d'événements B2B, mécénat, prestations achetées par les collectivités...).
  - › **Les dépenses des intervenants extérieurs** (dépenses des équipes adverses, arbitres, officiels, journalistes, prestataires techniques, équipes TV, sécurité, traiteurs...).

### Etape 2. Identifier les parties prenantes génératrices d'activité

Une structure sportive ne génère pas d'activité seule. Elle agit comme un **point de convergence de flux économiques**.

Le poids économique repose donc sur l'identification des principales catégories d'acteurs qui génèrent des dépenses en lien avec son activité.

On distingue généralement :

- La structure elle-même ;
- Les spectateurs ou pratiquants ;
- Les partenaires privés ;
- Les partenaires publics ;
- Les équipes, intervenants et accrédités ;

- Les prestataires mobilisés lors des événements.

L'analyse par parties prenantes permet :

- De structurer le raisonnement ;
- D'éviter les oublis ;
- D'éviter les doubles comptes ;
- De mieux comprendre d'où provient l'activité générée.

### Etape 3. Recenser les flux économiques générés

Le poids économique repose généralement sur une **approche par les dépenses**. Il s'agit donc d'identifier les flux financiers directement liés à l'activité étudiée, par exemple :

- La masse salariale ;
- Les achats de biens et services ;
- Les dépenses d'organisation ;
- Les dépenses des spectateurs (billetterie, restauration, transport, hébergement, achats divers) ;
- Les prestations achetées par les partenaires ;
- Les dépenses des intervenants extérieurs.

L'objectif est de reconstituer le **volume global d'activité mobilisé** par la structure.

On ne cherche pas ici à déterminer si ces flux constituent une richesse "nouvelle" pour le territoire, mais à mesurer l'ampleur de l'activité économique générée.

### Etape 4. Consolider les flux avec rigueur

L'étape de consolidation est déterminante. Elle consiste à reconstituer correctement les flux économiques sans les compter plusieurs fois. La principale erreur à éviter est le double comptage, qui conduit à surestimer le poids économique réel.

En effet, dans une économie locale, une même somme peut circuler entre plusieurs acteurs. Une dépense pour l'un devient un revenu pour un autre, qui l'utilise ensuite pour financer ses propres dépenses. Si l'on additionne toutes ces dépenses sans précaution, on compte plusieurs fois le même euro.

Par exemple, la cotisation versée par un adhérent constitue une dépense pour celui-ci, mais aussi un revenu pour le club. Ce revenu est ensuite utilisé pour financer des salaires, des achats ou des prestations. Si l'on additionne à la fois la cotisation et les dépenses réalisées par le club grâce à cette cotisation, on double le montant réel injecté dans l'économie.

L'enjeu est donc de raisonner en flux nets, en identifiant l'origine des dépenses et en veillant à ne comptabiliser qu'une seule fois chaque circuit économique. Concrètement, cela suppose de :

- Bien distinguer l'ensemble des flux afin d'identifier ceux qui circulent entre les acteurs ;
- Privilégier une approche par acteur pivot (souvent la structure organisatrice), en retraçant l'origine et la destination des flux et neutraliser les flux considérés au niveau des autres acteurs (exemple : les spectateurs ou les adhérents) ;
- Expliciter clairement les choix méthodologiques retenus.

Exemple : le cas de figure peut se poser pour les flux financiers entre les clubs et les adhérents quand ces derniers effectuent des dépenses auprès de leurs clubs. Les dépenses des adhérents dans les clubs (adhésions, achats à la buvette ou à la boutique, etc.) ne doivent ainsi être comptabilisées qu'une seule fois pour éviter un double compte : soit au niveau de l'adhérent soit au niveau du club. En effet, quand un adhérent achète des produits à la buvette, cela constitue une dépense pour lui... mais un revenu pour son club. Ce revenu sert notamment à... acheter les produits de la buvette. Il faut donc comptabiliser la

dépense à un seul endroit (l'adhérent ou le club) pour éviter un double-compte (dans le cas d'une comptabilisation des deux côtés).

La robustesse d'une étude de poids économique tient moins à la complexité des modèles qu'à la qualité de cette consolidation. Une méthode simple, transparente et bien expliquée est toujours préférable à un modèle sophistiqué mais difficilement lisible ou reproductible.

## Etape 5. Compléter par les emplois soutenus

La mesure du poids économique peut être enrichie par une estimation des emplois soutenus par l'activité de la structure.

Cette estimation permet de traduire un volume financier en un indicateur plus concret et plus parlant : le nombre d'emplois équivalent temps plein (ETP) mobilisés ou soutenus.

On distingue généralement :

- **Les emplois directs** : Il s'agit des salariés employés directement par la structure sportive : joueurs/athlètes et staff sportif, personnel administratif, personnel technique, alternants, contrats aidés, etc...
  - › Comment les calculer ?
    - Les emplois directs sont les plus simples à calculer : ils reposent sur les données RH de la structure.
    - On raisonne en équivalent temps plein (ETP), c'est-à-dire sur la base d'un volume annuel de travail (1 ETP = 35h/semaine en France).
    - Exemple : un salarié à temps plein = 1 ETP, un salarié à mi-temps = 0,5 ETP, un alternant à 80 % = 0,8 ETP.
- **Les emplois indirects** : Il s'agit des emplois mobilisés chez les prestataires et fournisseurs qui interviennent du fait de l'activité de la structure : sécurité, traiteur et restauration, production audiovisuelle, maintenance technique, nettoyage, logistique, etc.
  - › Comment les estimer ?
    - Leur estimation repose sur une approche plus qualitative. Elle consiste à identifier les principaux prestataires impliqués, puis à apprécier, avec eux lorsque cela est possible, le volume d'activité généré par la structure sportive : nombre de personnes mobilisées, volume d'heures travaillées, part de leur activité liée au club ou à l'événement. Ces éléments peuvent ensuite être convertis en équivalents temps plein.
    - Dans tous les cas, il convient de garder à l'esprit que ces estimations correspondent à des ordres de grandeur. Elles ne traduisent pas nécessairement des créations nettes d'emplois, mais permettent d'apprécier le niveau d'activité économique soutenu par la structure et son écosystème.
- **Les emplois induits** correspondent aux emplois soutenus dans l'économie locale par la circulation des revenus générés. Par exemple : un salarié du club consomme localement, un restaurateur embauche davantage grâce à l'afflux de spectateurs, un hôtel augmente son activité...
  - › Comment les estimer ? On peut :
    - Soit appliquer un coefficient prudent basé sur des études macroéconomiques (multiplicateur emploi) ;
    - Soit utiliser un ratio emploi / chiffre d'affaires sur les secteurs concernés (restauration, transport, hôtellerie...).

### **Exemple simplifié : comment passer de 1 M€ d'activité à un nombre d'emplois estimés ?**

Imaginons qu'un club génère 1 000 000 € d'activité économique locale supplémentaire (hors budget propre du club), principalement répartie entre :

- Restauration : 500 000 €
- Hôtellerie : 300 000 €
- Transport : 200 000 €

Pour estimer le nombre d'emplois soutenus, on peut utiliser un ratio simple :

Chiffre d'affaires annuel moyen nécessaire pour soutenir 1 emploi dans le secteur concerné.

Ces ratios peuvent être obtenus à partir de données INSEE ou d'études sectorielles.

À titre illustratif (chiffres simplifiés) :

- Restauration : 80 000 € de chiffre d'affaires  $\approx$  1 ETP
- Hôtellerie : 100 000 €  $\approx$  1 ETP
- Transport : 120 000 €  $\approx$  1 ETP

Calcul estimatif :

- Restauration :  $500\,000\,€ \div 80\,000\,€ = 6,25$  ETP
- Hôtellerie :  $300\,000\,€ \div 100\,000\,€ = 3$  ETP
- Transport :  $200\,000\,€ \div 120\,000\,€ = 1,67$  ETP

Total estimé : Environ 11 ETP soutenus

Points de vigilance :

- Ces ratios varient selon les territoires et les secteurs.
- Les emplois peuvent être saisonniers ou à temps partiel.
- Il s'agit d'ordres de grandeur, non d'emplois créés "ex nihilo".
- Les hypothèses doivent toujours être explicitées et « sourcées ».

#### **4.2.1 Limites et précautions d'interprétation**

Mesurer le poids économique ne signifie pas à tout mesurer. Il est essentiel d'explicitier les limites de l'exercice.

- Le poids économique mesure un **volume d'activité brut**, non une création nette de richesse. Il ne dit rien quant à la capacité d'une structure sportive à attirer des revenus / des visiteurs externes et à sa propension à les dépenser / faire dépenser localement. Il s'agit d'un volume d'activité qui peut être suivi dans le temps.
- Il ne constitue pas une analyse de rentabilité publique.
- Il ne rend pas compte, à lui seul, des effets sociaux, éducatifs ou environnementaux.

La crédibilité d'une étude repose sur :

- La transparence des hypothèses ;
- La clarté du périmètre ;
- La cohérence et la robustesse sur le plan méthodologique ;
- La prudence dans l'interprétation.

Un chiffre raisonnable, assumé et bien expliqué est toujours plus puissant qu'un résultat spectaculaire mais fragile.

## 4.2.2 Synthèse – ce que dit et ne dit pas le poids économique

Le poids économique permet de dire que...	Le poids économique ne permet pas de dire que...
<i>La structure génère une activité économique mesurable</i>	<i>La structure crée une richesse nette pour le territoire</i>
<i>Elle mobilise un écosystème d'entreprises et de prestataires</i>	<i>Chaque euro public investi est "rentable" financièrement</i>
<i>Elle soutient des emplois directs, indirects et induits</i>	<i>L'activité constitue un bénéfice budgétaire pour la collectivité</i>
<i>Elle active des filières connexes (restauration, transport, événementiel, sécurité...)</i>	<i>Il s'agit d'une analyse d'impact économique net</i>
<i>Les soutiens publics participent à la vitalité économique locale</i>	<i>Le sport se justifie uniquement par sa contribution économique</i>
<i>Le sport est un acteur économique à part entière, au-delà de sa dimension sportive</i>	<i>Les effets sociaux, environnementaux ou symboliques sont mesurés ici</i>

## 4.3 Les principes de calcul de l'impact économique local

### 4.3.1 Un préalable : Comprendre l'impact économique local

L'impact économique d'un club, d'un événement, d'un équipement sur un territoire donné mesure le montant net de richesse apporté à ce territoire.

#### Une logique comparative : raisonner "avec" et "sans"

Toute étude d'impact repose sur une comparaison implicite de l'économie d'un territoire entre deux situations :

- Une situation hypothétique sans le club ou l'événement ;
- Une situation réelle avec le club ou l'événement.

L'impact correspond à la différence entre ces deux situations.

#### Le rôle déterminant du périmètre et de la période

L'impact se mesure toujours à l'intérieur d'un cadre clairement défini :

- Un périmètre géographique (commune, intercommunalité, département, région) ;
- Une période d'analyse (jours d'un événement, saison sportive, année).

Modifier le périmètre ou la période modifie mécaniquement le résultat. Un territoire plus large captera davantage de dépenses locales, mais verra aussi augmenter la part des financements internes. Un territoire plus restreint présentera souvent un montant de dépenses locales plus faible mais un taux de financement externe plus élevé.

Le choix du périmètre doit donc être cohérent avec l'ancrage territorial de l'activité et avec l'objectif de l'étude.

## Deux questions centrales : d'où viennent les revenus de la structure sportive et où vont ses dépenses ?

- **Où et auprès de qui la structure sportive dépense-t-elle son argent ?**

Une dépense ne peut être considérée comme locale que si elle est **payée à un acteur implanté dans le périmètre étudié**.

Sont par exemple retenues :

- Des prestations réalisées par une entreprise locale ;
- Des salaires versés à des résidents ;
- Des dépenses d'hébergement ou de restauration sur le territoire.

À l'inverse, constituent des **fuites extraterritoriales** :

- Les achats auprès de fournisseurs situés hors périmètre ;
- Les commissions versées à des plateformes extérieures ;
- Les biens importés sans transformation locale.
- Les salaires versés à des non-résidents.

Les fuites – lorsqu'elles sont financées à l'aide d'argent local (les revenus de la structure tiré d'adhérents, de sponsors ou d'acteurs publics locaux) doivent être retranchées du calcul : l'argent collecté par la structure sportive sort en partie du territoire à travers ces dépenses externes et ne contribue pas à sa richesse<sup>3</sup>.

- **D'où viennent les revenus de la structure sportive ?**

Toutes les dépenses locales ne créent pas automatiquement un impact net.

Il faut distinguer l'origine des ressources qui les financent.

- Les recettes locales (billetterie payée par des habitants, subventions communales, sponsoring d'entreprises locales, cotisations de licenciés du territoire) proviennent déjà de l'économie locale. Deux cas de figure sont possibles :
  - › Si elles financent des dépenses locales, il peut s'agir d'un simple déplacement de consommation : l'argent aurait été dépensé localement autrement. C'est ce que l'on appelle l'effet de substitution. Dans ce cas, il n'y a pas augmentation nette de richesse pour le territoire.
  - › Si elles financent des dépenses externes, il s'agit alors de fuites économiques qui contribuent négativement à l'impact économique de la structure sportive.

---

<sup>3</sup> La méthode retenue s'inscrit dans un cadre d'analyse reconnu, notamment par la Direction Générale des Entreprises (DGE) et les travaux du CDES. Elle repose sur un principe central : seules les ressources extérieures injectées dans l'économie locale constituent une création nette de richesse. À l'inverse, les dépenses financées par des acteurs du territoire correspondent à des redistributions internes et doivent être neutralisées. Comme le souligne la DGE, « les échanges entre les agents économiques d'un même territoire ne constituent pas un apport de richesses nouvelles mais la redistribution de celles déjà existantes ». Dans cette logique, l'impact économique correspond à une injection nette de revenus extérieurs, après prise en compte des effets de substitution et des fuites hors territoire, conformément aux standards méthodologiques établis.

- Les recettes externes, en revanche, proviennent de l'extérieur du territoire : visiteurs non-résidents, partenaires nationaux, droits TV, dotations fédérales, mécénat extérieur. Là encore, deux cas de figure sont possibles :
  - › Si elles financent des dépenses externes, elles doivent être neutralisées dans la mesure où de l'argent externe bénéficie à des acteurs externes, il n'y a en effet pas de création de richesse nette locale.
  - › Si elles financent des dépenses locales, elles constituent alors une injection économique : elles correspondent à de l'argent nouveau entrant dans l'économie locale.

L'analyse de la composition des revenus de la structure sportive est dès lors déterminante : une structure financée à 100% par de l'argent local ne produira ainsi pas d'impact économique. Dans ce cas de figure, il est vivement recommandé que la structure en question se limite à l'analyse de son poids économique.

	<b>Revenus locaux</b>	<b>Revenus externes</b>
<b>Dépenses locales</b>	A neutraliser : effet de substitution	Injections brutes
<b>Dépenses externes</b>	Fuites	A neutraliser : hors circuit économique local

### Impact primaire, secondaire et total : une lecture en chaîne

L'impact économique se lit ensuite en trois niveaux complémentaires.

- **L'impact primaire** correspond à la première injection nette locale du fait de l'événement, du club, de l'équipement. Il est composé des dépenses locales financées par des recettes externes, déduction faite des fuites (dépenses externes financées par des revenus locaux), ainsi que les dépenses des visiteurs non-résidents venus spécifiquement pour participer aux activités de la structure.
  - **L'impact secondaire** correspond à la diffusion de cette injection dans l'économie locale. Il comprend les effets indirects (les entreprises locales se fournissent entre elles - ex : un traiteur achète à un producteur local) et les effets induits (consommation des ménages bénéficiaires – ex : le restaurateur qui accueille les visiteurs paie ses salariés, qui consomment ensuite dans les commerces du territoire).
  - **L'impact total** correspond à la somme de ces deux niveaux, ou à l'application d'un coefficient multiplicateur à l'impact primaire. Ce multiplicateur traduit la capacité du territoire à retenir et faire circuler la dépense. Il doit être choisi avec prudence et justifié.
- ↘ *L'impact économique local repose sur trois principes simples : 1/ une dépense ne compte que si elle est locale ; 2/ elle ne compte que si elle est additionnelle ; 3/ elle ne compte vraiment que si elle est financée par de l'argent venant de l'extérieur.*
- ↘ *Il s'agit d'un indicateur de contribution territoriale, non d'une mesure de rentabilité budgétaire.*

La section suivante détaille la méthode opérationnelle permettant de réaliser ces calculs.

### 4.3.2 Comment calculer concrètement l'impact économique local

Après avoir posé le cadre conceptuel, il convient de traduire ces principes en méthode opérationnelle. L'objectif est de disposer d'une démarche simple, transparente et reproductible.

Avant tout calcul, trois éléments doivent être clairement définis :

- L'objet étudié (club, événement, équipement) ;
- Le périmètre territorial (commune, EPCI, bassin de vie, département, région, France) ;
- La période d'analyse (saison sportive, année civile, élément ponctuel).

Les calculs doivent ensuite respecter quatre principes :

- Ne retenir que les recettes exogènes (provenant de l'extérieur du territoire) ;
- Neutraliser les effets de substitution ;
- Retrancher les fuites extraterritoriales ;
- Raisonner en montants hors taxes si l'on vise la valeur ajoutée.

#### Étape 1. Calculer l'impact primaire : organisation et visiteurs

L'impact primaire constitue le socle de l'analyse.

L'impact primaire correspond à la **première injection nette** dans l'économie locale. Il se compose de deux blocs :

1. L'impact primaire lié à l'**organisation** (les dépenses du club / organisateur),
2. L'impact primaire lié aux **visiteurs** (les dépenses des personnes venues spécifiquement).

L'objectif est simple : **mesurer l'argent réellement injecté localement**, en excluant ce qui relève des fuites, de l'effet de substitution, ou des flux non additionnels.

#### A. Calculer l'impact primaire "organisation"

L'impact primaire organisation mesure la part des dépenses locales du club/organisateur qui est **financée par de l'argent venant de l'extérieur** du territoire. On ne cherche donc pas le "budget local" du club, mais **l'injection nette** qu'il apporte au territoire.

##### *Étape A1 — Rassembler et mettre à plat dépenses et recettes*

Point de départ : la comptabilité sur la période (saison / année / événement).

On constitue un tableau unique (Excel) listant **toutes** les dépenses et toutes les recettes, avec pour chaque ligne :

- Poste (ex. sécurité, communication, salaires, location, prestations techniques...)
- Montant (idéalement HT + TVA si disponible)
- Fournisseur / bénéficiaire
- Localisation (adresse / SIRET / établissement) du bénéficiaire ou du financeur
- Commentaire (utile pour traiter les cas particuliers : plateformes, commissions, etc.)

Cette étape est indispensable : on ne peut pas faire une étude d'impact crédible sans une base traçable.

##### *Étape A2 — Isoler les dépenses réellement locales (premier filtre)*

On filtre ensuite ce tableau pour ne garder que les dépenses payées à des acteurs implantés dans le périmètre étudié.

Exemples typiques **à vérifier** :

- Salaires : résidence des salariés (ou lieu de travail selon la convention retenue, mais il faut trancher et l'écrire) ;
- Prestations : adresse / SIRET de l'entreprise facturante ;
- Plateformes : distinguer la part "prestataire local" et la part "commission externe".

Règle d'or : **on raisonne "fournisseur payé"** (c'est ce qui garantit qu'on mesure un effet local).

NB. Distinguer fonctionnement et investissement

On traite en général les **dépenses d'exploitation** : cœur du fonctionnement (salaires, logistique, services, prestations...) et on peut traiter les **investissements** à part (travaux, équipements durables), car ils relèvent d'une autre temporalité. L'essentiel est de **ne pas mélanger** les deux sans l'expliquer.

#### *Étape A3 — Identifier l'origine des recettes : locales vs externes*

C'est l'étape clé qui fait basculer du "local" vers "impact".

On classe les recettes en deux grandes familles :

- Les recettes externes (exogènes)
  - › Inscriptions / billets payés par des non-résidents ;
  - › Partenaires/sponsors extérieurs au territoire ;
  - › Droits TV / dotations nationales ;
  - › Ligue/fédération, mécénat extérieur ;
  - › Achats d'hospitalités venant d'entreprises hors périmètre.
- Les recettes locales (endogènes)
  - › Subventions des collectivités du territoire étudié ;
  - › Billetterie locale (habitants du territoire) ;
  - › Sponsoring d'entreprises locales ;
  - › Cotisations de résidents.

On calcule ensuite : **Part des recettes externes = Recettes externes / Recettes totales**. Ce n'est pas "la recette" qui est une retombée, c'est sa capacité à **financer des dépenses locales avec de l'argent extérieur**.

#### *Étape A4 — Calculer l'impact primaire organisation*

**Formule à appliquer : Impact primaire organisation = (Dépenses locales × Part des recettes externes) – (Dépenses externes × Part des recettes locales)**

## **B. Calculer l'impact primaire « visiteurs »**

L'impact primaire visiteurs correspond aux dépenses locales réalisées par des personnes **venues spécifiquement** (donc additionnelles) pour prendre part à des activités de la structure sportive, et **ne résidant pas** dans le périmètre étudié.

On distingue généralement :

- Les visiteurs "spectateurs / participants"
- Et les "autres visiteurs" (équipes, officiels, médias, staff, partenaires, invités...)

*Étape B1 — Estimer l'affluence totale théorique*

Pour un événement unique : billetterie / inscriptions / comptages. Pour une saison : moyenne par match × nombre de matchs à domicile (ou séries d'événements) ou affluence cumulée (si disponible). On obtient une affluence "théorique" sur la période.

*Étape B2 — Passer à l'affluence réelle (corriger le no-show)*

On applique un taux de no-show pour obtenir le nombre **réel** de présents. Certaines personnes qui s'étaient inscrites/avaient acheté un billet/avaient prévu de participer peuvent ne pas le faire pour quelque raison que ce soit (maladie, blessure, contrainte familiale ou professionnelle, etc.). Ce point est important : l'impact visiteurs se calcule sur des personnes présentes, pas sur une affluence théorique.

Lorsqu'on ne dispose pas de données précises, ce qui est pourtant l'idéal, on peut s'appuyer sur l'expérience des éditions précédentes (écart entre inscrits et présents), les retours des organisateurs ou des billetteries ou, le cas échéant des ordres de grandeur usuels selon le type d'événement (à défaut, une estimation simple peut être retenue : par exemple 5 à 10 % de no-show pour des événements payants, parfois davantage pour des événements gratuits, en veillant à expliciter clairement l'hypothèse retenue).

*Étape B3 — Ne garder que les non-résidents du périmètre*

On retire tous les participants résidents du territoire étudié. C'est un filtre essentiel, car les dépenses locales des résidents relèvent de l'effet de substitution (elles ne constituent pas une injection).

*Étape B4 — Ne garder que les visiteurs "spécifiques" (retirer les occasionnels)*

Parmi les non-résidents, tous ne sont pas automatiquement "impactants". On exclut notamment les participants pour lesquels l'événement ou l'activité de la structure sportive n'est pas l'élément déclencheur de la visite :

- Les personnes extérieures déjà présentes sur le territoire pour une autre raison (visite familiale, raison professionnelle, tourisme déjà prévu...);
- Les "time-switchers" (personne qui ont avancé ou reculé dans le temps un séjour déjà prévu pour participer à l'événement/l'activité de la structure sportive).
- On ne retient donc au final que ceux pour qui l'activité sportive est la **raison principale** de la venue<sup>4</sup>.

*Étape B5 — Estimer le panier moyen local via une enquête*

Le panier moyen se calcule à partir d'une enquête courte, sur un échantillon représentatif, portant sur les dépenses **dans le territoire de référence** :

---

<sup>4</sup> L'identification de ces publics repose généralement sur une enquête auprès des participants ou visiteurs. Il est recommandé de poser une question portant sur le motif principal de la venue sur le territoire, avec des modalités de réponse exclusives (par exemple : participer à l'événement ; travailler sans lien avec l'événement ; passer des vacances ; visiter de la famille ou des amis). Cette approche permet de distinguer les visiteurs réellement "additionnels" de ceux dont la présence n'est pas directement liée à l'activité sportive ou l'évènement.

- Hébergement (nombre de nuits × prix par nuitée)
- Restauration hors structure sportive. La restauration dans le stade/la salle/sur le site et encaissée directement par la structure sportive ne doit pas être intégrée car elle constitue un revenu pour cette dernière qui lui sert à financer ses dépenses. Elle est donc comprise dans l'impact « organisation ».
- Transports locaux (navettes, taxi, parking, bus...)
- Achats et loisirs sur place hors structure sportive objet de l'étude (visite de musées, de sites historiques, etc.).

On veille à ne pas inclure :

- Le transport hors périmètre (train/avion/carburant/location entre domicile et lieu de l'événement/l'activité)
- Les achats hors territoire
- Les dépenses déclarées

*Étape B6 — Calculer l'impact visiteurs*

**Formule : Impact primaire visiteurs =  
Nombre de visiteurs retenus × Panier moyen local (HT)**

*Étape B7 — Ajouter les "autres visiteurs" (équipes, officiels, médias...)*

On applique la même logique :

- Compter le nombre d'accrédités / délégations / etc. pris en considération
- Ne garder que ceux venant de/résidant à l'extérieur du périmètre
- Estimer leurs dépenses locales (souvent hébergement + restauration + transports locaux)
- Multiplier effectifs × panier

Puis appliquer la formule suivante :

**Impact primaire visiteurs total = visiteurs spectateurs/participants + autres visiteurs**

## Étape 2. Calculer l'impact primaire total

Une fois les deux composantes calculées séparément — organisation et visiteurs — il convient de les additionner pour obtenir l'impact primaire total.

**Impact primaire total = Impact primaire organisation + Impact primaire visiteurs**

Ce montant correspond à la **première injection nette d'argent extérieur dans l'économie locale**.

Autrement dit, il représente :

- La part des dépenses locales du club financée par des recettes provenant de l'extérieur du territoire déduction faite des fuites (part des dépenses externes financée par des recettes locales) ;
- Additionnée aux dépenses locales réalisées par des non-résidents venus spécifiquement pour l'activité sportive.

L'impact primaire constitue ainsi le **socle objectif et mesurable** de l'étude. C'est le montant le plus robuste, car il repose uniquement sur :

- Des dépenses effectivement observées ;

- Une identification claire des financements externes ;
- Et un traitement rigoureux des fuites et des substitutions.

À ce stade, on mesure l'argent qui entre réellement dans le territoire et qui y est dépensé une première fois.

#### Pourquoi l'impact primaire est central ?

L'impact primaire est l'indicateur le plus défendable méthodologiquement.

Il ne repose pas sur des hypothèses de diffusion ou sur des coefficients multiplicateurs.

Il traduit directement la capacité d'un club ou d'un événement à attirer des ressources extérieures et à les transformer en activité locale.

C'est à partir de ce montant que l'on peut ensuite analyser :

- La manière dont cette injection se diffuse dans l'économie locale (impact secondaire) ;
- Et la contribution économique globale estimée (impact total).

L'évaluation de l'impact primaire constitue l'étape la plus importante de l'ensemble de la démarche. Elle doit faire l'objet d'une grande rigueur méthodologique et de prudence. En cas de doute ou d'incertitude sur quelque élément que ce soit (localisation d'une dépense, provenance d'un visiteur, etc.), il est préférable de ne pas l'intégrer à l'analyse.

Plus l'impact primaire est solide et documenté, plus l'ensemble de l'étude sera crédible.

### Etape 3. Estimer l'impact secondaire : la diffusion dans l'économie locale

Une fois l'impact primaire calculé, on a mesuré l'**injection nette** d'argent extérieur dans le territoire.

Mais l'analyse ne s'arrête pas là.

L'argent dépensé localement ne disparaît pas après la première transaction. Il circule, se redistribue, puis est à nouveau dépensé dans le tissu économique local. C'est ce phénomène de diffusion que l'on appelle **impact secondaire**.

#### Comprendre la logique de diffusion

L'impact secondaire repose sur un mécanisme simple :

- Une entreprise locale reçoit une commande.
- Elle rémunère ses salariés.
- Elle achète elle-même des biens ou services à d'autres entreprises locales.
- Ces revenus sont à leur tour dépensés localement.

On distingue généralement deux types d'effets :

##### *Les effets indirects*

Ils correspondent aux échanges entre entreprises locales.

Exemple : Un club fait appel à une société de sécurité locale. Cette société commande des équipements à une entreprise locale. Cette commande supplémentaire constitue un effet indirect.

##### *Les effets induits*

Ils correspondent à la consommation des ménages.

Exemple : Les salariés des hôtels, restaurants, prestataires ou du club perçoivent un revenu grâce à l'événement. Ils en dépensent une partie localement (logement, alimentation, services...). Cette consommation génère à son tour de l'activité.

### Comment estimer l'impact secondaire ?

L'impact secondaire correspond aux effets indirects et induits, c'est-à-dire à la manière dont la dépense initiale se diffuse dans l'économie locale.

Pour l'estimer, on applique un **coefficient multiplicateur** à l'impact primaire :

Impact total = Impact primaire × multiplicateur

Impact secondaire = Impact total – Impact primaire

Le multiplicateur traduit la capacité du territoire à retenir et faire circuler la dépense initiale.

Exemple :

- Si l'impact primaire est de 100 000 € et que le multiplicateur est de 1,25 :
- Impact total = 125 000 €
- Impact secondaire = 25 000 €
- Cela signifie que 25 000 € supplémentaires ont été générés grâce aux échanges économiques locaux.

### Choisir un multiplicateur cohérent

Le multiplicateur dépend :

- De la taille du territoire ;
- De la densité du tissu économique ;
- Du niveau de fuites ;
- De l'échelle d'analyse (commune ≠ région).

De façon générale, la valeur du multiplicateur doit être déterminée prudemment pour éviter une surestimation de l'impact économique local. L'estimation du multiplicateur nécessite l'avis d'un expert (individu ou organisation) et ne peut pas être réalisée de façon aléatoire et arbitraire. A défaut de pouvoir solliciter cette expertise, il est vivement recommandé de s'en tenir à l'évaluation de l'impact primaire ou de retenir une valeur très conservatrice de multiplicateur (autour de 1,5 au maximum).

Un multiplicateur élevé peut mécaniquement augmenter le résultat final, mais il fragilise la crédibilité de l'étude si son fondement n'est pas solide. D'après la littérature académique sur le sujet, toute valeur de multiplicateur supérieure à 2 est à proscrire sous peine de décrédibiliser l'ensemble de la démarche mise en œuvre. Il vaut mieux un multiplicateur prudent et défendable qu'un coefficient spectaculaire difficilement justifiable.

La difficulté d'accéder à une valeur fiable et unique de multiplicateur plaide souvent pour le fait de limiter l'analyse de l'impact à l'impact primaire.

L'estimation de l'impact total repose sur l'application d'un coefficient multiplicateur, qui traduit la capacité du territoire à faire circuler localement les dépenses initiales. Concrètement, un multiplicateur de 1,3 signifie que 1 € injecté génère 0,3 € d'impact économique indirect (échanges entre entreprises) et induit (consommation des ménages), soit un impact total de 1,3 €.

Ce multiplicateur n'est pas une valeur fixe : il varie fortement selon le degré d'intégration économique des territoires. A ce sujet, nous pouvons signaler les travaux du cabinet Utopies<sup>5</sup> qui montrent qu'il dépend notamment du niveau de diversification économique, de la densité des échanges locaux et de la capacité à limiter les fuites. Ainsi, dans des aires urbaines très structurées comme Paris, près de 70€ supplémentaires peuvent être générés pour 100 € injectés (soit un multiplicateur proche de 1,7), tandis que dans des territoires moins denses ou plus ouverts, les effets de diffusion sont plus limités, avec des multiplicateurs plus proches de 1,2 à 1,3. A savoir, un multiplicateur peut également être inférieur à 1 si les fuites sont très élevées (par exemple, si un village n'a aucun prestataire local, il ne peut pas absorber le choc de demande créé par l'évènement ou le club sportif et il n'y a alors aucun effet d'entraînement).

Très schématiquement, et à titre purement indicatif, on peut distinguer trois grandes configurations de multiplicateurs, en fonction du degré d'intégration économique du territoire :

- Inférieur à 1 : dans les territoires très peu intégrés, caractérisés par de fortes fuites économiques (faible densité de prestataires, dépendance aux achats extérieurs, tissu économique peu diversifié)
- Entre 1 et 1,5 : dans les territoires intermédiaires, disposant d'un tissu économique local partiellement structuré, mais où une partie significative des dépenses continue de s'effectuer en dehors du périmètre (petites villes, espaces périurbains, bourgs centres)
- Entre 1,5 et 2 : dans les territoires fortement intégrés, caractérisés par une forte densité d'acteurs économiques, une diversité sectorielle importante et une capacité élevée à faire circuler la dépense localement (grandes agglomérations, métropoles)

Ces repères doivent être maniés avec prudence : ils ne constituent pas des valeurs normatives, mais des ordres de grandeur permettant d'appréhender le rôle du tissu économique local dans la circulation de la dépense

Cette variabilité renvoie directement au degré de "localisme" de l'économie : plus un territoire est capable de faire travailler ses acteurs locaux entre eux, plus chaque euro injecté génère des retombées supplémentaires. Comme évoqué ci-dessus, dans une logique prudente et conforme aux standards en vigueur, il est toutefois recommandé de retenir des hypothèses modérées, afin d'éviter toute surestimation de l'impact économique.

## Calculer l'impact économique total

L'impact économique total correspond à la somme :

- De l'impact primaire (injection nette) ;
- De sa diffusion (impact secondaire).

Il peut se calculer de la façon suivante :

$$\text{Impact total} = \text{Impact primaire} \times \text{multiplicateur}$$

L'impact secondaire est évalué par la différence entre l'impact total et l'impact primaire :

$$\text{Impact secondaire} = \text{Impact total} - \text{impact primaire}$$

<sup>5</sup> [https://utopies.com/wp-content/uploads/2019/12/UTOPIES\\_Note\\_Position\\_Effet\\_Multiplicateur.pdf](https://utopies.com/wp-content/uploads/2019/12/UTOPIES_Note_Position_Effet_Multiplicateur.pdf)

Ce résultat représente la contribution nette globale de l'activité de la structure sportive à l'activité économique de son territoire.

Il ne s'agit pas :

- D'une mesure de rentabilité publique ;
- Ni d'un retour sur investissement budgétaire ;
- Ni d'une garantie de création nette d'emplois permanents.

Il s'agit d'un **ordre de grandeur de contribution territoriale**, dépendant des hypothèses retenues.

En résumé : L'impact économique local repose sur trois idées simples :

1. Une dépense ne compte que si elle est locale.
2. Elle ne compte que si elle est additionnelle (elle ne se serait pas produite sans la structure sportive).
3. Elle ne compte vraiment que si elle est financée par de l'argent venant de l'extérieur. Sans revenus externes, il n'y a pas d'impact net, voire l'impact peut être négatif.

## 4.4 Limites et précautions d'interprétation

Mesurer l'impact économique local donne un ordre de grandeur utile pour évaluer la contribution économique d'une structure sportive à son territoire et éventuellement piloter son activité en vue de maximiser son impact. Mais ces résultats ne sont jamais « la vérité » : ils dépendent d'un périmètre, d'hypothèses et de données. Il faut donc les lire avec prudence, expliquer ce qu'ils couvrent... et ce qu'ils ne couvrent pas.

### 4.4.1 L'effet d'éviction

Les évènements sportifs attirent souvent de nombreux visiteurs, mais leur organisation peut aussi avoir des effets négatifs sur le tourisme local. En effet, certaines personnes qui avaient prévu de venir sur le territoire peuvent modifier ou annuler leur séjour, par crainte de nuisances (hausse temporaire des prix (hébergement, restauration, transports) ; saturation des hôtels ou des routes ; nuisances sonores ou difficultés d'accès).

Dans certains cas, ces touristes décalent simplement leur séjour : on parle alors d'un effet neutre, puisque les dépenses sont seulement reportées dans le temps. Mais lorsque d'autres annulent complètement leur venue, il s'agit d'une véritable perte économique. Cet effet d'éviction doit donc être pris en compte pour mesurer l'impact économique réel d'un évènement sportif, et éviter une évaluation trop optimiste de ses retombées.

Pour estimer l'effet d'éviction, il convient d'essayer d'évaluer dans quelle mesure un évènement sportif ou un club sportif ont contribué, par leurs activités, à une fréquentation nette positive au sein du territoire d'étude. Ceci peut être fait en comparant la fréquentation habituellement observée au moment de l'évènement les années précédentes et de projeter, sur la base d'une évolution tendancielle, la fréquentation théorique de l'année de l'évènement. Il est alors possible de comparer cette fréquentation théorique avec la fréquentation effective de l'année de l'évènement. Si la fréquentation effective est supérieure, l'effet touristique est positif. Si elle est inférieure, il y a alors éviction touristique et destruction de valeur.

Le raisonnement peut toutefois être un peu plus complexe dans la mesure où, du fait de l'inflation observée durant certains évènements sportifs, un volume de visiteurs inférieur/supérieur peut se traduire par une injection monétaire inférieure/supérieure.

Les données mobilisables pour évaluer l'éviction touristique sont variées :

- Données de fréquentation touristique, de taux d'occupation, de revenu moyen par chambre disponible (RevPar), etc. Ces données peuvent être collectées auprès des acteurs touristiques locaux (offices de tourisme notamment).
- Données d'enquête afin d'identifier les comportements de dépenses.
- Etc.

#### **4.4.2 Choisir le « bon » territoire de référence**

Le choix du périmètre géographique constitue un élément structurant de toute analyse d'impact économique. Il doit avant tout être cohérent avec le territoire réel d'accueil de l'activité, avec les acteurs qui la financent ou la soutiennent, et avec l'échelle à laquelle on souhaite observer les dynamiques économiques.

Mais surtout, ce choix doit être aligné avec la logique d'« argent entrant », qui est au cœur de la notion d'impact économique. Plus le territoire retenu est large, plus les dépenses seront comptabilisées comme locales. En revanche, une part croissante des financements sera alors considérée comme interne au territoire, ce qui réduit mécaniquement le taux de financement externe et, par conséquent, l'impact économique net.

À l'inverse, un périmètre plus restreint permet généralement d'identifier plus facilement des flux externes, avec un impact net plus lisible. Cependant, il peut aussi conduire à sous-estimer certaines dépenses locales, notamment lorsque le territoire n'a pas la capacité d'absorber l'ensemble des besoins générés par l'activité (hébergement, restauration, prestations), qui se reportent alors en dehors du périmètre étudié.

Le choix du territoire implique donc un arbitrage. Un périmètre élargi offre une vision plus complète des flux économiques, mais dilue la part de ressources réellement externes. Un périmètre restreint met davantage en évidence l'injection de richesses nouvelles, mais peut limiter la prise en compte de certaines retombées.

Les standards méthodologiques recommandent de retenir un territoire cohérent avec l'ancrage institutionnel et opérationnel de l'activité étudiée, de conserver ce périmètre dans le temps afin de permettre les comparaisons, et d'explicitier clairement les choix effectués. La rigueur dans l'évaluation de l'impact primaire est également essentielle, car toute surestimation à ce niveau sera amplifiée dans le calcul de l'impact total.

Enfin, il n'existe pas de « bon » périmètre universel. Le territoire pertinent est celui qui est le plus cohérent avec les objectifs de l'étude et la réalité de la structure analysée.

#### **4.4.3 La qualité des données conditionne la crédibilité**

La qualité des résultats dépend directement de la qualité des données mobilisées. Du côté de l'organisation, l'analyse des revenus, des dépenses fournisseurs et de la masse salariale constitue une base solide, à condition d'identifier précisément l'origine des ressources et la localisation des dépenses. Cela permet de distinguer ce qui relève réellement du territoire étudié.

Les enquêtes auprès des publics doivent, elles aussi, être simples, claires et suffisamment représentatives. Elles doivent notamment permettre de distinguer les résidents des visiteurs et d'identifier uniquement les dépenses réellement effectuées sur le territoire. Il est également important d'exclure les dépenses déjà comptabilisées dans l'impact de l'organisation, comme l'achat de billets ou certaines consommations sur place.

Enfin, pour garantir la transparence et la fiabilité de l'analyse, le rapport doit préciser les principales caractéristiques de l'enquête (taille de l'échantillon, méthode utilisée) ainsi que les éventuels ajustements réalisés.

#### 4.4.4 Bien distinguer dépenses, prix et valeur ajoutée

Il peut être tentant d'additionner les montants toutes taxes comprises (TTC) pour donner une impression d'ampleur. Pourtant, la TVA ne constitue pas une richesse locale pour les acteurs privés, elle est reversée à l'État et ne profite donc pas directement au territoire.

Si l'objectif est d'évaluer la valeur ajoutée, c'est-à-dire la richesse réellement créée, il faut raisonner en montants hors taxes (HT). L'étude doit alors expliquer comment elle passe des dépenses à la valeur ajoutée, en précisant les taux utilisés selon les types de dépenses (hébergement, restauration, prestations, etc.). C'est à partir de cette valeur ajoutée que l'on peut ensuite estimer, avec prudence, le nombre d'emplois équivalents temps plein (ETP) soutenus par l'évènement.

#### 4.4.5 Attention aux effets ponctuels et aux extrapolations

Une édition exceptionnelle, par exemple une année olympique, une montée ou descente sportive, ou encore une météo particulièrement favorable, ne doit pas être présentée comme une année "type". Il est essentiel de préciser la période d'analyse et d'identifier clairement les facteurs atypiques qui ont pu amplifier (ou au contraire limiter) l'impact économique.

Par ailleurs, lorsqu'on évoque des emplois "soutenus", il ne s'agit pas nécessairement de créations nettes d'emplois permanents. Les emplois de la structure sportive considérée sont probablement créés par l'activité de cette dernière. Mais les emplois indirects et induits sont sûrement existants. Il est donc primordial de faire état d'emplois soutenus.

L'étude mesure plutôt un volume d'activité équivalent à des emplois à temps plein (ETP), qui peuvent correspondre à des postes saisonniers, temporaires ou intermittents.

#### 4.4.6 Enfin, comparer n'est pas si simple

Deux études d'impact économique ne peuvent être comparées que si elles reposent sur les mêmes fondements méthodologiques :

- La même méthode de calcul ;
- La même échelle géographique ;
- La même période d'analyse ;
- Et des règles de traitement similaires (par exemple pour la substitution, les fuites, la TVA, etc.).

Si ces conditions ne sont pas réunies, les travaux ne doivent pas être comparés.

#### **A retenir !**

- ↳ *Toujours clarifier ce que l'on mesure : mesurer le poids économique consiste à objectiver un volume d'activité brut produit par une structure sportive. Mesurer l'impact économique local revient à identifier une création de valeur nette pour le territoire. Les deux démarches sont légitimes, mais elles ne poursuivent pas le même objectif et ne mobilisent pas le même niveau d'exigence méthodologique.*
- ↳ *Tout résultat dépend d'un cadre clairement défini : une étude économique n'a de sens que si l'on précise dès le départ l'objet étudié (club, saison, évènement, équipement), le périmètre géographique retenu et la période d'analyse. Modifier l'un de ces paramètres modifie mécaniquement le résultat.*

- ↳ Une dépense ne compte que si elle est locale et vérifiable : seules doivent être retenues les dépenses effectivement payées, traçables et réalisées auprès d'acteurs implantés dans le périmètre étudié. Cette exigence de traçabilité et de localisation constitue la base de la crédibilité de l'analyse.
- ↳ L'impact repose sur l'injection nette et l'additionnalité : pour parler d'impact économique, il ne suffit pas d'additionner des dépenses locales. Il faut identifier la part financée par des ressources venant de l'extérieur du territoire, puis retrancher les fuites extraterritoriales, neutraliser les effets de substitution et, si l'on vise la richesse réellement créée, raisonner en montants hors taxes ou en valeur ajoutée. Sans revenus externes, il n'y a pas d'impact net voire l'impact peut être négatif.
- ↳ L'évaluation de l'impact économique total d'une structure sportive nécessite de mener une évaluation extrêmement précise, rigoureuse et robuste de l'impact primaire (organisation et visiteurs). Des erreurs sur le calcul d'impact primaire seraient en effet démultipliées lors du passage à l'impact total par l'application du multiplicateur. Cela implique donc de ne conserver que les informations présentant un degré de fiabilité élevé et donc d'écartier certaines informations non sourcées ou incertaines. Une approche conservatrice, si elle limite le montant total de l'impact économique, renforce la crédibilité d'ensemble de la démarche. A l'inverse, un calcul non rigoureux mettrait à mal la crédibilité des travaux et donc... leur utilité.
- ↳ Face aux difficultés méthodologiques de détermination de la valeur d'un multiplicateur à appliquer à l'impact primaire, il est recommandé soit de limiter l'analyse à l'impact primaire soit de retenir des valeurs très prudentes de multiplicateurs (voire deux valeurs pour raisonner en termes de fourchette).
- ↳ Les résultats sont des ordres de grandeur, pas des vérités absolues. L'impact primaire constitue le socle le plus robuste. L'impact total, intégrant les effets indirects et induits via un multiplicateur, doit être estimé avec prudence et justifié. La qualité des données, la transparence des hypothèses et la cohérence méthodologique sont plus importantes que le niveau du chiffre affiché.

### **Nos recommandations**

- S'appuyer, pour les dépenses des participants et des spectateurs, sur des enquêtes simples mais rigoureuses (questionnaires courts, ciblés, exploitables), plutôt que sur des estimations approximatives.
- Veiller à la qualité des échantillons : taille suffisante, diversité des profils, conditions d'administration des questionnaires adaptées (en ligne, en face à face), afin de limiter les biais de sélection ou de déclaration.
- Croiser les sources lorsque c'est possible (enquêtes, données internes, observations terrain) pour sécuriser les ordres de grandeur.
- Éviter les doubles comptes en suivant précisément les flux entre acteurs.
- Utiliser les multiplicateurs avec prudence et toujours les expliciter.
- Assumer les limites de l'exercice : transparence > illusion de précision.

## 5 Mettre la méthode à l'épreuve du terrain

### 5.1 L'impact économique en chiffres : ce que révèle la mesure

#### 5.1.1 La Coupe Internationale d'Été Optimist : quand l'événement nautique irrigue l'économie locale et maritime

##### Présentation de la structure

Brest Bretagne Nautisme est aujourd'hui le premier club nautique de France, avec près de 2 400 adhérents, implanté au cœur de la rade de Brest, à la Maison du Nautisme du Moulin Blanc. Porté par une équipe salariée structurée et un réseau de bénévoles très engagé, le club développe un projet associatif ambitieux, articulant exigence sportive, ouverture au plus grand nombre et utilité sociale.

Au-delà de l'offre de pratique nautique à l'année, Brest Bretagne Nautisme est un acteur reconnu de l'organisation d'événements d'envergure, du niveau local à international, contribuant activement au rayonnement sportif, éducatif et maritime du territoire brestois.

##### Objet de l'évaluation

L'évaluation a porté sur la Coupe Internationale d'Été Optimist, compétition internationale de voile légère destinée aux jeunes régatiers de 8 à 14 ans.

L'édition 2025 s'est tenue à Brest sur une semaine complète (12-18 juillet) et a réuni environ 360 compétiteurs, issus de délégations françaises et étrangères, accompagnés de leurs encadrants, officiels, familles et partenaires.

L'objectif de la démarche était double :

- Mesurer la contribution économique réelle de l'événement sur son territoire d'accueil (le Finistère), en raisonnant en injection nette et en valeur ajoutée locale ;
- Identifier les leviers d'optimisation des retombées économiques pour les éditions futures, en lien avec les choix d'organisation, d'achats et d'accueil des publics.



##### Principaux résultats de l'impact économique

La Coupe Internationale d'Été Optimist génère une contribution économique significative pour son territoire d'accueil, largement portée par l'accueil de publics extérieurs.

- Impact économique primaire total : 361 815 €, composé de :
  - › 47 990 € liés à l'organisation de l'événement (dépenses locales financées par des ressources externes) ;
  - › 313 825 € de dépenses locales réalisées par les visiteurs et spectateurs extraterritoriaux, venus spécifiquement pour la compétition.

- Impact économique total (après application d'un multiplicateur de 1,4<sup>6</sup>) : 506 541 €, intégrant les effets indirects et induits liés à la diffusion de la dépense dans l'économie locale.

L'étude met alors en évidence un effet levier particulièrement fort de l'intervention publique : 1 € de subvention génère 8,85 € d'impact économique primaire sur le territoire et 12,38 € d'impact économique total.

#### **Point de méthode : Intégrer la mise à disposition d'équipements dans la contribution publique**

La contribution de l'Etat ou des collectivités ne se limite pas aux subventions financières directes. Elle inclut également des apports en nature, comme la mise à disposition d'équipements (plans d'eau, infrastructures, salles) ou de moyens humains et techniques.

Pour rendre compte de manière plus juste de cet engagement, ces mises à disposition peuvent être valorisées, par exemple à partir du coût d'usage de l'équipement (tarif de location) ou, à défaut, d'une estimation des coûts de fonctionnement (entretien, personnel, logistique).

Il est toutefois important de bien distinguer ces apports des financements directs : ils ne correspondent pas à une dépense nouvelle injectée dans l'économie locale, mais à un coût supporté par la collectivité ou évité par l'organisateur.

Toutefois, d'un point de vue strictement économique, ces apports ne constituent pas une création de richesse pour le territoire. Financé par des ressources locales, ce type de contribution relève d'un effet de substitution : il correspond à une mobilisation de moyens publics qui auraient pu être affectés à d'autres usages locaux.

Les intégrer dans l'analyse permet néanmoins de mieux refléter le niveau réel de soutien public et d'éclairer plus finement le dialogue avec les partenaires institutionnels, notamment dans l'appréciation de l'effet levier des financements.

### **Aller au-delà de l'impact économique : une portée sociétale forte**

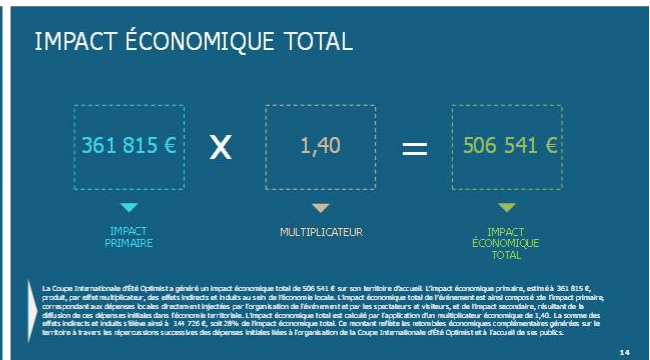
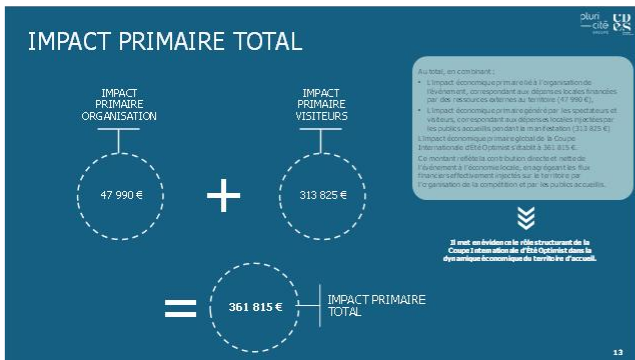
Au-delà des chiffres, la Coupe Internationale d'Été Optimist constitue un **véritable projet de territoire**, à forte valeur sociale, éducative et culturelle.

- **Cohésion et engagement bénévole** : l'événement repose sur une mobilisation collective exceptionnelle, associant bénévoles, familles, licenciés et partenaires locaux. Cette dynamique renforce durablement le tissu associatif et le sentiment d'appartenance territoriale.
- **Dimension éducative et citoyenne** : la compétition intègre des actions de sensibilisation aux métiers de la mer, à l'environnement marin (en lien avec l'Ifremer) et au respect mutuel entre les acteurs du sport. Elle constitue un support pédagogique à part entière pour les jeunes participants.
- **Ouverture culturelle et rayonnement** : l'accueil de délégations internationales favorise les échanges interculturels, contribue à l'image de Brest comme **terre d'accueil nautique** et participe à l'attractivité touristique et symbolique du territoire.
- **Ancrage maritime et démocratisation du sport** : gratuite et ouverte au public, la Coupe rend la voile visible et accessible, valorise la culture maritime brestoise et renforce le lien entre les habitants, le littoral et les pratiques nautiques.

---

<sup>6</sup> Le coefficient multiplicateur retenu (1,39, arrondi à 1,4) est cohérent avec les références produites par Utopies pour les aires urbaines intermédiaires et a été choisi de manière prudente afin d'éviter toute surestimation des effets indirects et induits.

- La Coupe Internationale d'Été Optimist illustre parfaitement comment un événement sportif jeunesse, bien ancré localement, peut cumuler impact économique mesurable, utilité sociale forte et contribution durable au projet de territoire.



### 5.1.2 L'ASMC Handball : un club de proximité, des retombées économiques mesurables et une utilité sociale inscrite dans la durée

#### La structure : un club amateur ancré dans son territoire

Créé en 1992, l'ASMC Handball est un club amateur implanté à Marcy-l'Étoile et Charbonnières-les-Bains. Il compte plus de 300 licenciés, mobilise une cinquantaine de bénévoles et anime chaque saison plus d'une centaine de rencontres et événements. Au-delà de la pratique sportive, le club développe un projet structuré autour du sport-santé, de l'inclusion, de l'éducation et de la citoyenneté, en lien étroit avec les collectivités, les acteurs médico-sociaux et le tissu associatif local.



#### L'objet de l'évaluation : mesurer l'impact économique d'un club sur une saison

La démarche d'évaluation menée autour de l'ASMC Handball visait à mesurer l'impact économique local généré par l'activité du club sur une saison sportive, en s'attachant à :

- Objectiver les flux économiques liés au fonctionnement du club (emplois, achats, prestations) ;
- Mesurer les dépenses générées localement par les publics (licenciés, familles, spectateurs, équipes adverses) ;
- Identifier la part de richesse réellement créée pour le territoire, après prise en compte des fuites et des effets de substitution.

Cette évaluation avait également pour objectif de replacer ces résultats économiques dans une lecture plus globale du projet du club, intégrant ses engagements sociaux, sanitaires et sociétaux.

## Les résultats économiques : une contribution locale significative

Sur la saison analysée, l'ASMC Handball génère un **impact économique primaire de 151 740 €**, composé :

- De dépenses locales de fonctionnement du club financées par des ressources externes,
- De dépenses locales des spectateurs et visiteurs non-résidents,
- D'une valorisation monétaire prudente de l'engagement bénévole.

En appliquant un coefficient multiplicateur de 1,3, adapté à un territoire à dominante périurbaine, en interface avec des zones rurales, l'impact économique total atteint 197 262 €. Ce coefficient reflète une capacité réelle mais modérée du territoire à faire circuler localement la dépense : le tissu économique local permet une partie des effets de diffusion, mais ceux-ci demeurent plus limités que dans une grande agglomération du fait de fuites vers des pôles urbains extérieurs et d'une moindre densité de certaines activités et prestataires.

L'étude met également en évidence un effet levier marqué de l'argent public : 1 € de subvention publique génère près de 4,5 € d'impact économique sur le territoire, illustrant l'efficacité économique d'un soutien ciblé aux clubs locaux.

## Aller au-delà de l'impact économique : une portée sociétale structurante

L'intérêt de la mesure d'impact économique de l'ASMC Handball ne réside pas uniquement dans les montants chiffrés qu'elle met en évidence. Elle permet aussi de rendre visibles des contributions essentielles, qui ne se traduisent pas directement en euros mais qui conditionnent largement la durabilité et la portée réelle de cet impact économique.

L'ASMC Handball apparaît ainsi comme un **acteur territorial à impact global**, dont la performance économique est étroitement liée à une performance sociétale structurée et reconnue.

Le club joue d'abord un **rôle éducatif majeur**. Il assure l'encadrement de nombreux jeunes licenciés, contribue à la formation à l'arbitrage et à l'engagement bénévole, et développe des formes de gouvernance participative, notamment à travers un Conseil des Jeunes. Ces dynamiques favorisent l'apprentissage de la responsabilité, de l'autonomie et de la citoyenneté, tout en renforçant l'attachement des publics au club et au territoire.

L'ASMC Handball s'affirme également comme un **levier de santé publique**, avec des programmes structurés de sport-santé et de pratiques adaptées. Cette orientation a été reconnue par l'obtention du prix de la performance sociale de la Fédération Française de Handball, notamment pour les actions menées en partenariat avec l'association *Hope pour des femmes atteintes du cancer*. À travers ces dispositifs, le club contribue à la prévention, au bien-être et à l'accompagnement de publics fragilisés, jouant un rôle complémentaire aux politiques publiques de santé.

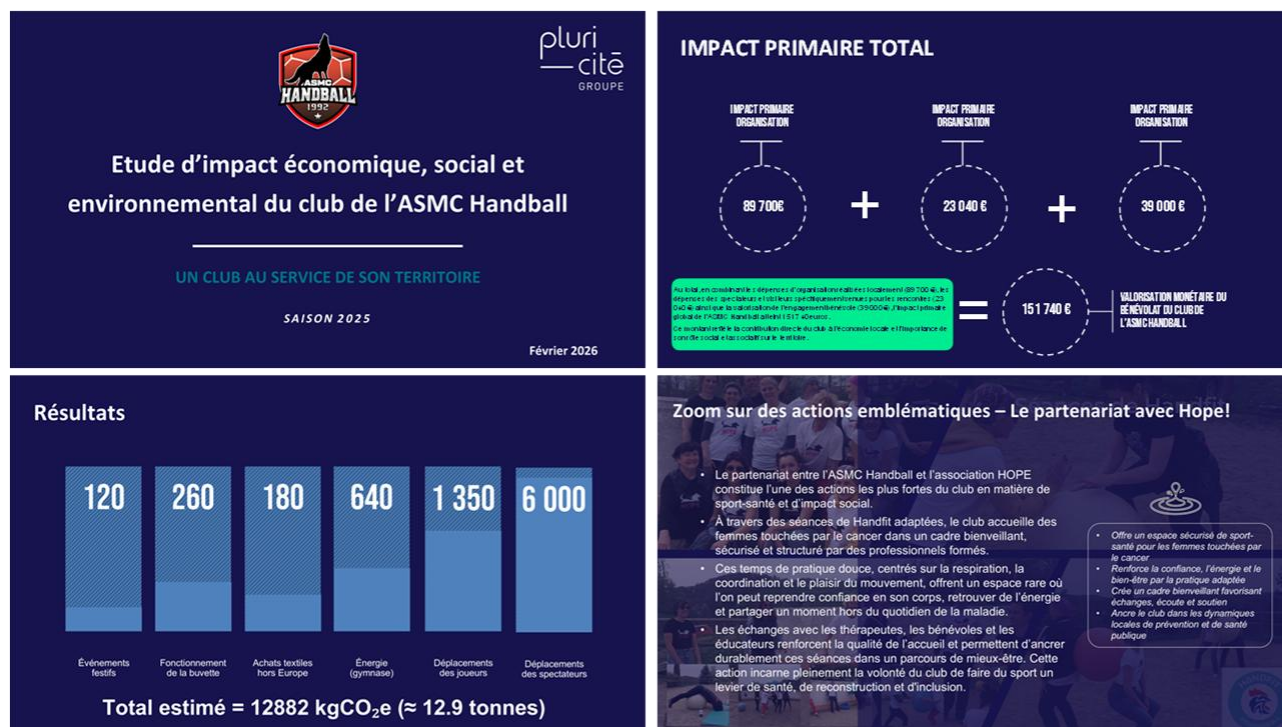
Par ailleurs, le club constitue un **acteur de cohésion sociale**. Il mobilise un large réseau de bénévoles, de familles, de partenaires et d'habitants autour de matches, d'événements et de temps collectifs qui structurent la vie locale. Cette capacité à fédérer renforce le lien social, favorise l'inclusion et participe à l'animation régulière du territoire.

Enfin, l'ASMC Handball s'inscrit dans une **démarche de transition environnementale**, avec la réalisation d'un bilan carbone et la mise en œuvre d'un plan d'actions opérationnel. Cet engagement traduit une volonté d'inscrire l'activité sportive dans une trajectoire plus responsable, en cohérence avec les enjeux contemporains des collectivités et des partenaires publics.

Ces dimensions — éducatives, sanitaires, sociales et environnementales — sont difficiles à monétiser sans les appauvrir. Elles complètent pourtant directement la lecture économique. Elles expliquent en grande partie pourquoi les dépenses générées par le club produisent des effets durables : ancrage territorial fort, fidélité des publics, partenariats solides, reconnaissance institutionnelle.

## Ce que montre cet exemple

Le cas de l'ASMC Handball montre que la mesure de l'impact économique prend tout son sens lorsqu'elle est replacée dans une lecture plus large de la valeur territoriale. L'économie n'y est pas une finalité, mais un révélateur d'un projet associatif structuré, engagé et profondément utile au territoire.



### 5.1.3 « Black Light » : un événement d'animation au service de l'ancrage territorial et de la fidélisation des publics

#### Présentation de la structure

Implantée à Dijon depuis 2008, la salle d'escalade Climb Up Dijon fait partie du réseau Climb Up depuis 2012. Elle accueille aujourd'hui une fréquentation importante et régulière, avec près de 71 000 entrées annuelles, environ 550 abonnés, 500 enfants inscrits à l'école d'escalade et des pratiquants adultes encadrés. Structure privée, Climb Up Dijon s'inscrit durablement dans le paysage sportif et de loisirs urbains, en proposant une pratique accessible, conviviale et en constante évolution.



Au-delà de la pratique sportive, **Climb Up revendique une véritable « culture de lieu de vie », combinant pratique sportive, convivialité et animation** visant à renouveler les publics et à renforcer le lien avec le territoire. La structure développe également des actions d'ouverture vers des publics spécifiques (scolaires, publics en situation de handicap, etc.) et s'inscrit dans une logique de diversification et d'innovation sociale, notamment à travers le dispositif « footing vertical », permettant la pratique pour des personnes à mobilité réduite dans certaines salles du réseau (mais pas à Dijon).

#### Un événement d'animation locale au service de l'attractivité, de la fidélisation... et de l'économie de proximité

Organisée chaque année dans plusieurs salles du réseau, la soirée *Black Light* de Climb Up Dijon est un événement d'animation original, conçu pour **faire découvrir l'escalade sous une forme différente**.

Le principe est simple : une salle plongée dans l'obscurité, des voies décorées de bandes fluorescentes, une ambiance musicale assurée par un DJ, et une expérience sportive et sensorielle qui sort de l'ordinaire.

La **soirée** a rassemblé **215 participants en 2026**. Il s'agit d'un format volontairement qualitatif, à jauge maîtrisée, dont l'objectif principal n'est pas la performance économique, mais la **découverte de la pratique et de la salle**, la **fidélisation des publics** et le **rayonnement local** de la salle.

La Black Light s'inscrit dans une dynamique plus large d'animations festives proposées par la salle (soirée étudiante à la rentrée, partenariats locaux, événements privés), contribuant à faire de Climb Up Dijon un acteur vivant du tissu local.

### Un impact allant bien au-delà du seul aspect économique

**L'impact économique direct d'un tel événement reste volontairement modeste** du fait de la fréquentation majoritairement locale, de l'absence d'hébergement généré, et des dépenses périphériques limitées (consommation sur place, petite restauration). Toutefois, si l'impact économique local est faible, il est cohérent avec la nature de l'événement : animation de proximité, à destination prioritaire des usagers du territoire.

**L'intérêt majeur de la Black Light réside dans sa dimension sociale et relationnelle.** L'événement favorise les rencontres entre grimpeurs réguliers et nouveaux publics, décloisonne les niveaux de pratique, crée un moment collectif fédérateur, renforce le sentiment d'appartenance.

En transformant temporairement la salle en espace festif et immersif, Climb Up ne propose pas seulement une pratique sportive, mais une expérience partagée. Cette expérience contribue à consolider la communauté locale des pratiquants et, in fine, à développer la salle.

La Black Light constitue également un **outil efficace de découverte et d'attractivité** : découverte de la salle pour des non-adhérents, découverte de l'escalade dans un cadre moins intimidant, découverte d'une autre manière de pratiquer pour les habitués.

L'aspect ludique et immersif réduit les barrières à l'entrée, notamment pour les publics jeunes ou peu sportifs. **L'événement devient ainsi une porte d'entrée vers une pratique régulière, touchant davantage de pratiquants et donc une nouvelle source de revenus sur le moyen terme.**

Par ailleurs, dans un contexte de concurrence accrue et de baisse récente d'activité, **la fidélisation constitue un enjeu stratégique central. Proposer une soirée « qui sort de l'ordinaire » permet** de renforcer l'attachement à la marque Climb Up, de valoriser la salle comme lieu de vie, d'encourager le renouvellement d'abonnements et de stimuler le bouche-à-oreille.

### Un exemple éclairant pour les structures sportives locales

L'exemple de Climb Up Dijon montre que, même si l'impact économique territorial de l'événement reste limité — en raison notamment d'un public majoritairement local —, les effets pour la structure elle-même peuvent être significatifs. En particulier, la soirée contribue à la fidélisation des pratiquants, à l'attraction de nouveaux publics et au renforcement de l'image de la salle.

Ces effets, qui relèvent davantage du développement de l'activité que de l'impact économique local au sens strict, jouent un rôle déterminant dans la dynamique de la structure. Ils se traduisent à moyen terme par une fréquentation accrue, un meilleur taux de renouvellement des abonnements, un bouche-à-oreille positif et un ancrage renforcé dans le tissu local.

Point de méthode

L'enjeu n'est pas de produire une estimation précise en euros, mais de documenter un lien crédible entre l'événement et l'évolution de l'activité. Cette approche permet de valoriser des effets économiques réels, bien que plus diffus et différés dans le temps.

Dans ces situations, l'évaluation gagne à s'inscrire dans la durée, avec un suivi à 3, 6 ou 12 mois de quelques indicateurs simples (évolution du nombre d'adhérents, taux de transformation, renouvellement, fréquentation, recettes) et l'analyse de leur évolution, afin de mieux capter ces dynamiques.

Dans ce cas précis, l'évaluation permet :

- De **donner de la lisibilité** à une contribution économique locale limitée mais réelle, qui a une vocation à produire des effets économiques à plus long terme ;
- De **renforcer le récit territorial** de la structure ;
- De **suivre l'évolution de l'événement** dans le temps ;
- Et de rappeler que l'impact économique prend tout son sens lorsqu'il est articulé à une **portée sociale, éducative et culturelle**.



### 5.1.4 Nantes Métropole Athlétisme : un club fédérateur, entre performance internationale, sport-santé et cohésion territoriale

#### Présentation de la structure

Nantes Métropole Athlétisme (NMA) est une entente regroupant trois clubs, rassemblant près de 1 300 licenciés et couvrant l'ensemble du spectre de l'athlétisme, de la pratique loisir au plus haut niveau. Implanté au cœur de la métropole nantaise, le club s'inscrit dans une dynamique territoriale forte, en lien étroit avec les collectivités, les entreprises et le tissu associatif local.



Le projet du NMA repose sur une vision large de l'athlétisme : un sport de performance, mais aussi un outil de santé, de bien-être, de lien social et d'engagement citoyen. Cette approche se traduit par une offre diversifiée de pratiques, par l'organisation d'événements structurants et par une capacité reconnue à mobiliser bénévoles, partenaires et publics très variés.

### **L'objet de l'évaluation**

Dans le cadre de ce guide, la démarche d'évaluation s'est concentrée sur le Meeting International de Nantes Athlé, événement indoor labellisé World Athletics Bronze et organisé au Stadium Pierre-Quinon, devenu le plus grand rendez-vous d'athlétisme des Pays de la Loire.

L'analyse a été conduite à l'échelle de Nantes Métropole, territoire de référence cohérent au regard des flux économiques observés et de l'organisation de l'événement. Elle visait à mesurer la contribution économique réelle du meeting à la création de richesse locale, en distinguant l'impact primaire (injection nette) et l'impact total (incluant les effets indirects et induits).

### **Les principaux enseignements sur la portée économique de l'évènement**

#### Une contribution économique portée par l'attractivité de l'évènement

L'impact économique du Meeting International de Nantes Athlé repose sur une double dynamique : les dépenses engagées localement par l'organisation et celles réalisées par les visiteurs venus spécifiquement pour l'évènement.

L'impact économique primaire correspond à l'injection nette de ressources dans l'économie locale.

Lors de l'édition analysée, le meeting a généré 60 444 € de dépenses opérationnelles, dont 58 594 € réalisées sur le territoire de Nantes Métropole, soit un ancrage local particulièrement fort (96 % des dépenses).

Une part significative de ces dépenses a été financée par des ressources externes au territoire — droits d'inscription, aides fédérales, subventions supra-territoriales, partenariats extérieurs — permettant de distinguer ce qui relève d'une réelle création de richesse locale de ce qui aurait été dépensé sur le territoire en l'absence de l'évènement.

Après neutralisation des effets de substitution et prise en compte des fuites extraterritoriales, l'impact économique primaire lié à l'organisation s'établit à 36 336 €. Ce montant correspond à la part des dépenses locales effectivement financée par des ressources nouvelles pour le territoire.

À cette dynamique s'ajoute celle des publics accueillis. Le meeting a rassemblé environ 1 300 visiteurs au total, parmi lesquels 950 visiteurs extraterritoriaux venus spécifiquement pour l'évènement — athlètes, entraîneurs, officiels, partenaires et spectateurs.

Les dépenses réalisées localement par ces publics (hébergement, restauration, transports, consommations de proximité) sont estimées à 8 050 €, constituant l'impact primaire visiteurs. Ce montant peut paraître relativement faible au regard du nombre de participants. Il s'explique notamment par le fait qu'une partie significative des dépenses, en particulier l'hébergement, est directement prise en charge

par l'organisation et déjà intégrée dans l'impact lié à l'organisation. Les dépenses comptabilisées ici correspondent donc uniquement aux dépenses individuelles additionnelles réellement effectuées sur le territoire par les visiteurs.

Au total, l'impact économique primaire global du Meeting International de Nantes Athlé atteint donc 44 386 €. Ce montant reflète la contribution directe et nette de l'événement à l'économie locale, en agrégeant l'injection générée par l'organisation et celle produite par les visiteurs extérieurs.

#### Une diffusion de l'impact dans l'économie locale

L'impact économique total intègre la diffusion progressive de cette injection initiale au sein du tissu économique local.

En appliquant un coefficient multiplicateur de 1,55, cohérent avec les ordres de grandeur observés pour une métropole régionale comme Nantes — caractérisée par un tissu économique dense et diversifié favorisant une circulation importante de la dépense locale — l'impact économique total du meeting est estimé à 68 798 €. Les effets indirects et induits — correspondant à l'activité supplémentaire générée chez les prestataires locaux ainsi qu'à la consommation induite par les revenus distribués — représentent ainsi près de 24 400 € supplémentaires, soit plus d'un tiers de l'impact total.

L'analyse met également en évidence un effet levier notable du soutien public. Pour chaque euro de subvention publique mobilisé, l'événement génère désormais environ 5,7 € d'impact économique sur le territoire. Ce ratio ne traduit pas une logique de rentabilité au sens strict, mais illustre la capacité du meeting à transformer un soutien public en activité économique locale mesurable, dans un cadre méthodologiquement encadré. Ces résultats confirment le rôle structurant du Meeting International de Nantes Athlé comme événement d'attractivité métropolitaine hors saison, capable de mobiliser des publics extérieurs, de soutenir l'activité économique locale sur plusieurs jours et de transformer un investissement sportif en véritable contribution territoriale durable. Organisé en janvier, période traditionnellement moins dynamique sur le plan touristique, le Meeting International de Nantes Athlé joue ainsi un rôle spécifique de soutien à l'économie locale hors saison. La présence d'athlètes internationaux, d'encadrants, d'officiels et de visiteurs extérieurs génère des nuitées, des repas et des prestations de services dans un contexte de moindre affluence.

#### **Aller au-delà de l'impact économique : une portée sociétale structurante**

L'intérêt de la démarche d'évaluation ne réside pas uniquement dans les chiffres produits, mais aussi dans ce qu'elle permet de rendre visible.

Nantes Métropole Athlétisme apparaît ainsi comme :

- **Un acteur majeur de santé et de bien-être**, avec une forte orientation vers le *sport pour tous*, la marche nordique, les pratiques post-maladie (notamment après cancer), et des actions centrées sur les bénéfices mentaux, sociaux et relationnels de l'activité physique ;
- **Un club profondément inclusif**, intégrant des épreuves handisport au cœur de ses événements majeurs, en partenariat avec la Fédération Française Handisport et des entreprises engagées ;
- **Un puissant créateur de lien social**, mobilisant plus de 200 bénévoles lors de ses grands événements et organisant de nombreux temps conviviaux (soirées partenaires, événements festifs, actions intergénérationnelles) ;
- **Un acteur clé du sport en entreprise**, développant des partenariats avec le monde économique (Crédit Mutuel, Harmonie Mutuelle, Décathlon, French Tech...), des événements dédiés et des programmes de préparation collective favorisant la cohésion interne, la lutte contre la sédentarité et l'engagement des salariés ;
- **Un outil de rayonnement territorial**, positionnant Nantes comme une métropole capable d'accueillir des événements sportifs internationaux, inclusifs et accessibles.



## 5.2 L'Alerte Sportive de Fondettes : un club au cœur du lien social et du dynamisme territorial

### 5.2.1 Présentation de l'association

L'Alerte Sportive de Fondettes s'impose aujourd'hui comme un acteur central de la vie sportive et sociale du territoire tourangeau. Association omnisports fondée en 1917, elle a progressivement construit un modèle solide, fondé sur l'accessibilité des pratiques, la structuration collective et un ancrage territorial particulièrement fort.



Avec 2 390 licenciés en 2024-2025 – un niveau record en progression continue – l'ASF témoigne d'une attractivité remarquable et d'une capacité à répondre aux besoins d'un public large et diversifié. Cette dynamique s'inscrit dans une logique d'ouverture et d'inclusion : enfants, adolescents, adultes, seniors, pratiquants loisirs ou compétiteurs, chacun trouve sa place au sein d'une offre structurée autour de 14 disciplines sportives.

Au-delà de son poids sportif, le club constitue un véritable espace de vie et de lien social. En proposant une pratique régulière, encadrée et accessible, il contribue directement à la santé, au bien-être et à l'épanouissement des habitants. Le projet sportif de l'ASF repose sur une vision globale de la pratique physique, pensée comme un levier de développement individuel et collectif : développer les capacités physiques, mais aussi la confiance en soi, l'autonomie, le sens de l'engagement et le vivre-ensemble.

Cette ambition éducative se traduit concrètement par un parcours structuré tout au long de la vie. Dès le plus jeune âge, les enfants sont accompagnés dans une logique de découverte et d'apprentissage progressif. À mesure que les pratiquants avancent, le club propose des parcours de formation, d'accès à la compétition, mais aussi des pratiques loisirs ou santé adaptées. Cette continuité permet d'inscrire durablement les habitants dans une pratique sportive régulière, contribuant ainsi à lutter contre la sédentarité et à améliorer la qualité de vie.

L'ASF joue également un rôle déterminant dans l'animation sociale du territoire. À travers ses interventions dans les écoles, ses actions pendant les vacances scolaires, ses partenariats avec les institutions publiques ou encore ses initiatives en direction de publics spécifiques (jeunes, seniors, personnes en situation de handicap), le club dépasse largement le cadre sportif pour s'inscrire dans les politiques locales de cohésion sociale. Il agit comme un relais opérationnel de l'action publique, capable de toucher des publics variés et de créer des espaces de rencontre et de mixité.

Cette dimension sociétale est renforcée par l'organisation régulière de manifestations ouvertes à tous, à l'image de la Fun'Dettoise, qui rassemble chaque année près de 1 000 participants et plusieurs centaines de spectateurs. Ces événements participent à la vitalité locale, renforcent le sentiment d'appartenance et contribuent à l'attractivité de la commune.

Le modèle de l'ASF repose par ailleurs sur un équilibre structurant entre professionnalisation et engagement bénévole. Le club s'appuie sur une équipe de 15 salariés, garants de la qualité de l'encadrement et de la continuité des actions, tout en mobilisant un réseau important de bénévoles qui participent activement à la vie associative. Cette hybridation constitue un facteur clé de réussite : elle permet à la fois rigueur organisationnelle, proximité avec les publics et capacité d'innovation.

Sur le plan économique, l'association représente également un acteur significatif, avec plus de 900 000 euros de produits d'exploitation annuels et un modèle globalement équilibré. Mais au-delà des flux financiers, c'est surtout sa contribution indirecte qu'il convient de souligner : emplois non délocalisables, achats locaux, mobilisation de bénévolat, attractivité générée par les événements. À ce titre, l'ASF participe pleinement à la dynamique économique du territoire.

Enfin, le projet associatif 2024-2028 traduit une volonté claire d'inscrire le développement du club dans une logique durable et responsable. Les orientations en matière de sport santé, d'inclusion, de réduction des inégalités ou encore de transition écologique (circuits courts, mobilités, gestion des déchets) témoignent d'une prise en compte croissante des enjeux sociétaux contemporains.

## 5.2.2 Mesure de l'impact des événements de l'association

Afin d'illustrer concrètement la manière dont la taille et la nature des événements influencent les retombées économiques locales, trois manifestations emblématiques de l'Alerte Sportive de Fondettes ont été analysées :

- **La Fun'Dettoise**, événement majeur de l'association réunissant près de 1 200 participants ;
- **Le tournoi de football U11-U13**, de taille intermédiaire, avec environ 350 participants ;
- **La coupe régionale vétérans de tennis de table**, événement de proximité rassemblant 96 participants.

L'objectif est de comprendre, à partir de ces trois formats, comment se structure l'impact économique local d'un club et quels leviers permettent de le renforcer.



### **Des impacts économiques fortement différenciés selon les formats**

Avec près de 1 200 participants, la FUN'DETTOISE constitue un événement à fort rayonnement, capable d'attirer un nombre significatif de publics extérieurs au territoire. Elle génère un impact économique primaire de 12 759 €, dont une large majorité provient des dépenses des visiteurs non-résidents (11 551 €), contre 1 208 € liés aux dépenses de l'organisation. Après prise en compte des effets de diffusion dans l'économie locale, l'impact économique total atteint 16 076 €. Chaque euro de subvention publique mobilisé pour la FUN'DETTOISE génère environ 16€ de retombées économiques locales.

Cette structure de résultat s'explique par le fait que, sur la FUN'DETTOISE, les dépenses locales de l'organisation s'élèvent à 30 605 €, mais elles ne sont financées qu'à hauteur de 29 % par des ressources externes, soit une injection brute de 8 843 €.

Dans le même temps, l'événement génère 10 737 € de dépenses réalisées hors du territoire, financées majoritairement par des ressources locales (71 %), ce qui correspond à des fuites économiques de 7 635 €. Au final, l'impact économique primaire lié à l'organisation s'établit donc à 1 208 €, soit un niveau relativement faible au regard du volume total de dépenses engagées.

A l'inverse l'impact visiteurs est élevé car il repose sur une mécanique particulièrement efficace : des publics extérieurs au territoire, qui viennent spécifiquement pour l'événement, génèrent des dépenses directement injectées dans l'économie locale.

Le tournoi de football U11-U13, avec environ 350 participants, présente un profil plus équilibré. Il génère un impact économique primaire de 10 347 €, réparti entre 3 180 € liés à l'organisation et 7 167 € liés aux visiteurs. L'impact économique total s'élève à 13 037 €. Contrairement à la FUN'DETTOISE, l'impact est ici moins concentré sur les visiteurs extérieurs, même si ces derniers restent déterminants. Les dépenses des accompagnants (familles, encadrants) contribuent significativement à l'activité locale, notamment en restauration et en consommation de proximité. Ici, chaque euro de subvention publique génère environ 7,8 € de retombées économiques locales.

Enfin, la coupe régionale vétérans de tennis de table, avec 96 participants, s'inscrit dans une logique de proximité. Elle génère un impact économique primaire de 1 984 €, dont 1 746 € liés aux visiteurs et 238 € liés à l'organisation. L'impact total atteint 2 500 €. Ce niveau d'impact, nettement inférieur aux deux autres événements, s'explique par plusieurs facteurs : une faible part de participants extérieurs, peu ou pas de nuitées, et un niveau de dépense moyen limité. Sur cet événement, chaque euro de subvention publique génère environ 6,25 € de retombées économiques locales.

À l'échelle de l'Alerte Sportive de Fondettes, le club organise chaque année 75 compétitions et manifestations, réparties entre 2 grands événements, 25 événements intermédiaires et 48 événements de proximité. En projetant les niveaux d'impact observés sur ces trois formats, il est possible d'estimer que l'ensemble de cette activité génère environ 478 000 € de retombées économiques locales chaque année. Pour un volume de subventions publiques estimé à 62 950 € pour l'événementiel, l'effet levier moyen est de 7,6 € de retombées économiques pour 1 € de subvention publique investi.

Cette estimation met en évidence que si les grands événements de l'association jouent un rôle important en matière d'attractivité, ce sont surtout les événements intermédiaires, par leur nombre et leur régularité, qui constituent le principal moteur économique du club. À l'inverse, les événements de plus petite taille, bien que majoritaires, contribuent plus modestement aux retombées économiques, tout en jouant un rôle essentiel dans la vie associative et la dynamique locale.

### 5.3 Ce que la démarche d'évaluation d'impact a changé

Les études de cas présentées dans ce guide illustrent volontairement une grande diversité de situations : clubs amateurs ou semi-professionnels, structures associatives ou commerciales, événements ponctuels ou activités à l'année, périmètres communaux, intercommunaux ou métropolitains. Cette diversité montre que la mesure d'impact n'est pas réservée à un seul modèle, mais qu'elle peut s'adapter à des réalités très différentes, tant sur le plan économique que sociétal.

Pour les structures accompagnées, la démarche a d'abord permis de croiser lecture économique et portée sociale, en évitant l'écueil d'une approche purement financière. Les résultats chiffrés ont gagné en crédibilité précisément parce qu'ils ont été replacés dans un récit plus large : rôle éducatif, santé, inclusion, lien social, animation territoriale. Cette articulation renforce la sincérité de l'approche et la lisibilité des projets.

Sur le plan méthodologique, les études ont conduit les structures à organiser / mettre en œuvre une collecte de données à la fois quantitative et qualitative : données comptables, enquêtes auprès des visiteurs, participants, licenciés, bénévoles et partenaires, mais aussi verbatims et retours d'expérience. Même avec un recul parfois limité, cette démarche a permis de produire des ordres de grandeur robustes et des enseignements immédiatement mobilisables.

En interne, la mesure d'impact a joué un rôle de levier de gouvernance. Elle a amené les équipes dirigeantes à clarifier leur positionnement : quel acteur sommes-nous pour le territoire ? Quelle valeur produisons-nous réellement, au-delà de notre cœur sportif ? Et comment souhaitons-nous renforcer cet ancrage local à l'avenir ?

En externe, la démarche a ouvert un dialogue renouvelé avec les partenaires publics et privés. Les résultats ont servi de base à une réflexion partagée sur les leviers d'amélioration de l'impact territorial : accroître les recettes extraterritoriales, renforcer les achats et partenariats locaux, mieux intégrer les acteurs économiques du territoire, ou encore ajuster les formats d'événements.

Pour les collectivités comme pour les sponsors, ces études constituent enfin un élément de réflexion à considérer au moment d'analyser la portée de l'activité d'une structure sportive soutenue par des fonds publics. Elles permettent de dépasser une logique de soutien « par principe » pour interroger l'efficacité et l'optimisation des financements, au regard des effets économiques mais aussi, et peut-être même surtout, des effets sociaux et territoriaux réellement produits.

En ce sens, la démarche d'évaluation n'a pas seulement mesuré un impact : elle a contribué à faire évoluer les pratiques, les discours et les stratégies, en replaçant le sport comme un acteur à part entière du développement territorial.

### **A retenir !**

- ↘ **La mesure d'impact économique est applicable à tous les formats** : clubs amateurs ou structurés, événements internationaux ou animations locales, structures associatives ou commerciales. Ce n'est pas la taille qui compte, mais la clarté du périmètre et des objectifs.
- ↘ **Les chiffres prennent tout leur sens lorsqu'ils sont mis en récit**. Les études les plus crédibles sont celles qui articulent résultats économiques, utilité sociale, portée éducative, sanitaire et environnementale.
- ↘ **L'impact économique repose d'abord sur deux leviers clés** : 1/ la capacité à attirer des ressources et des publics extérieurs au territoire ; 2/ la capacité à ancrer localement les dépenses (prestataires, emplois, partenaires).
- ↘ **Même des événements modestes peuvent générer une activité économique réelle**, dès lors que les dépenses sont locales, additionnelles et bien identifiées, et que les financements proviennent de l'extérieur, tout ou partie.
- ↘ **La démarche produit des effets structurants en interne** : clarification du projet, renforcement de la gouvernance, meilleure compréhension du rôle territorial de la structure.
- ↘ **En externe, elle facilite un dialogue plus mature avec les partenaires publics et privés**, en objectivant les effets produits et en ouvrant des pistes concrètes d'optimisation des soutiens.
- ↘ **L'évaluation n'est pas une fin en soi**, mais un outil d'aide à la décision, d'apprentissage et de pilotage stratégique, au service d'un sport pleinement reconnu comme acteur du développement territorial.

### **Nos recommandations**

- Plutôt que de se limiter à apprécier et/ou mesurer des impacts (exercice souvent complexe en raison de la multiplicité des facteurs en jeu et de la difficulté à isoler des effets propres), il peut être particulièrement intéressant d'analyser les conditions dans lesquelles ils se produisent : organisation, partenariats, publics, modalités d'action... afin d'identifier les facteurs de réussite, les freins et les leviers d'amélioration.
- Ne pas se limiter aux retombées immédiates : intégrer autant que possible les effets à moyen et long terme (fidélisation, image, attractivité, développement de l'activité, impact sur les trajectoires des bénéficiaires).
- Assumer une lecture équilibrée des résultats, en mettant en lumière à la fois les réussites et les points de vigilance ou d'amélioration.
- Utiliser les études comme des outils d'apprentissage, de pilotage et d'aide à la décision, et non comme de simples supports de valorisation.
- Mettre en récit les résultats pour les rendre compréhensibles, concrets et mobilisables par les acteurs du territoire.

## 6 Aller au-delà de l'impact économique : vers une lecture élargie de la contribution des structures sportives

L'impact économique constitue une entrée utile pour objectiver la contribution d'une structure sportive à son territoire. Il permet de quantifier des flux, de rendre visibles des retombées et d'éclairer les décisions.

Pour autant, cette approche ne suffit pas à elle seule à rendre compte de la diversité des effets produits. Dès les premières étapes de ce guide, il apparaît que les structures sportives génèrent des impacts qui dépassent largement la seule dimension économique : transformation des parcours, création de lien social, effets sur la santé, contribution aux transitions environnementales.

Ce guide est centré sur la mesure de l'impact économique local. Toutefois, il apparaît indispensable de s'arrêter, même brièvement, sur ces autres dimensions, absolument centrales, car elles conditionnent en grande partie le sens et la portée des retombées économiques observées. Ces enjeux ont fait l'objet de travaux approfondis au sein de la branche sport, notamment à travers l'étude sur l'impact économique, social et sociétal du sport<sup>7</sup>, auxquels il pourra utilement être fait référence pour aller plus loin. Les travaux du programme national « Impact social par le Sport » constituent également une source de référence<sup>8</sup>.

L'analyse de l'impact économique doit donc être comprise comme une porte d'entrée, et non comme une finalité. Elle gagne à être complétée par une lecture plus large, intégrant les dimensions sociales, sociétales et environnementales, afin de mieux appréhender la contribution globale des structures sportives aux territoires et aux personnes.

Aller au-delà de l'impact économique, ce n'est pas simplement ajouter des indicateurs supplémentaires, mais changer de focale : passer d'une logique de flux à une logique d'effets, de trajectoires et de contribution au bien commun.

### 6.1 Analyser l'impact social / sociétal de sa structure ou de son projet

#### 6.1.1 Le principe : une utilité sociale qui s'apprécie plus qu'elle ne se chiffre – l'exemple d'un club sportif

Par ses actions, ses valeurs et son rayonnement, un club sportif joue un rôle social central dans la vie locale. Il crée du lien, structure des parcours, favorise l'accès à la pratique, soutient la santé, renforce la confiance et contribue à la cohésion territoriale.

L'impact social d'un club ne se résume pas à un indicateur unique. Il **ne se "mesure" pas au sens strict (tout ne pouvant se résumer à un chiffre ou à des indicateurs quantitatifs)**, il s'analyse et s'apprécie à partir de plusieurs angles complémentaires.

Il peut s'agir de comprendre :

<sup>7</sup> <https://www.cosmos-sports.fr/actualites/letude-limpact-social-societal-economique-du-sport-est-disponible-6264>

<sup>8</sup> <https://sport-inclusion.fr/impact-social-par-le-sport/>

- **À qui le club ouvre l'accès** : diversité des publics, mixité filles/garçons, jeunes des quartiers, personnes en situation de handicap, publics éloignés de la pratique, seniors, publics post-maladie ;
- **Ce que les personnes y gagnent** : amélioration de la santé physique et mentale, confiance en soi, sentiment d'appartenance, maintien du lien social, acquisition de compétences, engagement citoyen ;
- **Ce que cela évite pour la collectivité** : sédentarité, isolement, décrochage, ruptures de parcours, coûts futurs en matière de santé, de prévention ou d'accompagnement social.

Concrètement, analyser l'impact social consiste à **identifier et valoriser ce qui change** grâce au club sportif : des trajectoires de bénévoles, des jeunes qui restent dans la pratique, des publics qui reviennent après une maladie ou une blessure, des femmes qui trouvent un espace sécurisé de pratique, des liens qui se créent au-delà du sport.

L'objectif n'est pas de produire un "score social", mais de **rendre visible une utilité réelle**, et d'identifier des leviers d'amélioration concrets pour renforcer cette contribution.

### 6.1.2 Les grandes étapes d'une démarche d'évaluation de l'impact social

L'évaluation de l'impact social repose sur une démarche structurée, qui ne s'improvise pas. Elle suppose de définir en amont un cadre clair, de construire un référentiel solide, puis d'organiser la collecte et l'analyse des informations utiles, afin de produire des résultats crédibles et mobilisables dans le pilotage de la structure.

- **La première étape** consiste à définir la gouvernance de l'évaluation. Il s'agit d'identifier qui pilote la démarche, comment elle s'articule avec la direction et/ou les instances de gouvernance de la structure, notamment le bureau ou le conseil d'administration pour les associations sportives, et quels acteurs doivent être associés à ses différentes étapes. Cette clarification est indispensable pour assurer le portage stratégique de la démarche, la disponibilité des informations utiles et, surtout, l'appropriation des résultats, en vue d'une pleine utilité de la démarche.
- **La deuxième étape** vise à reconstituer la logique d'intervention de la structure. Elle consiste à formaliser, à travers un diagramme logique d'impact, les liens entre les ressources mobilisées, les réalisations, les résultats et les impacts attendus. Autrement dit, il s'agit de comprendre comment les moyens engagés et les actions conduites sont censés produire des effets à court, moyen et long terme sur les publics, les parcours et le territoire. Ce travail permet d'identifier les angles d'attaque de l'évaluation, de formuler les principales questions évaluatives et de préciser les principaux critères à retenir.
- Sur cette base, **une troisième étape** consiste à construire le référentiel d'évaluation. Celui-ci rassemble les questions auxquelles l'évaluation doit répondre, les critères d'appréciation retenus et les indicateurs pressentis. Ce référentiel constitue un préalable indispensable à l'élaboration du protocole d'évaluation, car il permet de traduire les intentions stratégiques en objets concrets d'observation et d'analyse.
- **La quatrième étape** porte sur la définition du protocole d'évaluation. Il s'agit ici de préciser la méthode retenue, les outils mobilisés, le calendrier de travail et les livrables attendus. Concrètement, cela peut passer par la mise en place d'un questionnaire auprès des pratiquants ou des bénéficiaires, la conduite d'entretiens avec des éducateurs, des bénévoles ou des partenaires, l'organisation de groupes d'échange, ou encore l'analyse de données internes (licences, fréquentation, profils des publics). Le protocole précise également les moments de collecte (en continu, à un moment donné, en début et fin de programme), les modalités d'analyse et les formats de restitution (note de synthèse, rapport détaillé, support de présentation). Il doit être proportionné aux moyens disponibles, cohérent avec les objectifs poursuivis et suffisamment robuste pour produire des résultats exploitables.

- **La cinquième étape** consiste à organiser la collecte des informations, à la fois quantitatives et qualitatives. Les données quantitatives permettent de documenter des volumes, des évolutions, des profils, des niveaux de fréquentation, les résultats obtenus. Les données qualitatives permettent, quant à elles, de comprendre les mécanismes à l'œuvre, les parcours, les perceptions, les effets inattendus ou les conditions de réussite. La qualité de cette étape est décisive, car elle conditionne directement la solidité de l'analyse.
- **La sixième étape** correspond au traitement, à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies. L'enjeu est ici de croiser les informations disponibles, de confronter les points de vue et de relier les constats observés aux questions d'évaluation formulées au départ. C'est cette phase d'analyse qui permet de passer d'une accumulation de données à une lecture argumentée des effets produits et des réponses étayées aux questions évaluatives.
- Enfin, **une dernière étape** consiste à assurer un contrôle qualité de la démarche et des résultats. Il s'agit de vérifier la cohérence d'ensemble du dispositif d'évaluation, la fiabilité des informations recueillies, la solidité des interprétations proposées et la clarté des restitutions produites. Ce contrôle qualité est essentiel pour garantir la crédibilité de l'évaluation.

### 6.1.3 Réussir son évaluation : points clés de vigilance

Plusieurs points de vigilance méritent d'être soulignés. La place accordée aux bénéficiaires dans la démarche est centrale : leur point de vue permet souvent de mieux saisir les effets réels des actions. L'équilibre entre approches quantitatives et qualitatives doit également être recherché, afin d'éviter une lecture trop partielle de la réalité. Il convient aussi de bien distinguer ce qui relève de la mesure, de l'analyse et de l'appréciation, pour ne pas chercher à tout quantifier artificiellement. Lorsque des enquêtes sont mises en œuvre, une attention particulière doit être portée à la taille des échantillons, aux seuils de représentativité, aux contenus des questionnaires et aux conditions de passation, pour éviter les biais. Enfin, le format de restitution et de diffusion des résultats doit être pensé en amont, afin de favoriser leur appropriation et leur utilisation effective.

## 6.2 Analyser l'impact environnemental

### 6.2.1 Une dimension désormais centrale pour les structures sportives

### 6.2.2 Une dimension structurante

Au-delà des dimensions sociales et sociétales — auxquelles elle est étroitement liée — la dimension environnementale constitue aujourd'hui un enjeu structurant pour les structures sportives. Il ne s'agit pas d'un sujet périphérique : dans les faits, l'environnement fait pleinement partie de leur contribution sociétale et conditionne, à moyen terme, leur modèle de fonctionnement.

Les structures sportives génèrent en effet des impacts environnementaux significatifs : émissions de gaz à effet de serre, consommation de ressources, production de déchets, pressions sur les milieux naturels. Mieux comprendre ces impacts ne relève pas uniquement d'un engagement de principe : c'est une condition pour agir de manière ciblée, crédible et efficace.

L'enjeu n'est pas de produire un indicateur global abstrait, mais de repérer les postes les plus contributifs et d'orienter les efforts là où ils sont réellement utiles. Dans la plupart des cas, les mobilités constituent le premier poste d'impact, suivies par la consommation énergétique des équipements et les achats (équipements, textiles, restauration). D'autres dimensions doivent également être prises en compte, notamment les impacts sur la biodiversité, la consommation d'eau ou encore les différentes formes de pollution.

### 6.2.3 Une démarche d'analyse au service de l'action

L'analyse de l'impact environnemental doit être pensée avant tout comme un outil de pilotage, et non comme un exercice de reporting.

Elle vise à objectiver les principaux postes d'impact à partir des activités réelles de la structure (déplacements, usage des équipements, organisation d'événements, achats), en mobilisant des données disponibles et, lorsque nécessaire, des ordres de grandeur issus de référentiels reconnus (notamment la Base Carbone® de l'ADEME).

L'objectif n'est pas d'atteindre une précision absolue, mais de disposer d'une lecture suffisamment robuste pour :

- Identifier les principaux leviers d'action,
- Hiérarchiser les priorités,
- Orienter les choix opérationnels et stratégiques.

Cette approche permet de passer rapidement à l'action, en ciblant des mesures concrètes : favoriser les déplacements bas-carbone, optimiser l'usage des équipements, allonger la durée de vie du matériel, ou encore limiter les déchets et le recours au jetable lors des événements.

Les outils existants (Charte des 15 engagements écoresponsables, Coach Climat, Impact CO<sub>2</sub>, label Fair-Play for Planet) peuvent utilement être mobilisés, à condition de les utiliser comme des supports d'aide à la décision et non comme des fins en soi.

### 6.2.4 Au-delà de l'empreinte : intégrer les enjeux d'adaptation

Au-delà de la réduction de leur empreinte environnementale, les structures sportives doivent également s'interroger sur leur **capacité à faire face aux effets du changement climatique**.

Cet enjeu reste encore insuffisamment pris en compte, alors même qu'il est susceptible d'affecter directement le fonctionnement et le modèle économique des clubs et des événements. Les impacts sont déjà visibles et appelés à s'intensifier : impraticabilité des équipements lors d'épisodes climatiques extrêmes, annulation ou dégradation d'événements, augmentation des coûts d'exploitation (énergie, eau), évolution des pratiques et des calendriers, voire transformation des publics.

Ces phénomènes peuvent entraîner des pertes de recettes, des désorganisations ou des difficultés d'accès à la pratique. Ils posent donc une question centrale : **comment sécuriser dans la durée l'activité des structures sportives ?**

### 6.2.5 Anticiper et renforcer la résilience des structures

Intégrer une démarche d'adaptation consiste à anticiper ces évolutions et à en tirer des conséquences opérationnelles.

Cela suppose d'identifier les principales vulnérabilités de la structure (équipements, activités, dépendance à certaines conditions climatiques), d'analyser les risques à différentes échéances, puis de définir des réponses adaptées. Celles-ci peuvent prendre des formes variées : adaptation des horaires et des calendriers, diversification des lieux de pratique, aménagement des équipements (ombrage, gestion de l'eau), évolution des formats d'événements ou mise en place de stratégies de continuité d'activité.

Cette approche permet de passer d'une logique de réduction des impacts à une logique plus large de **résilience**, en renforçant la capacité des structures sportives à s'adapter aux transformations à venir.

### 6.2.6 Une approche pragmatique et progressive

Dans la pratique, une démarche environnementale utile repose sur quelques principes simples : partir des activités réelles de la structure, cibler les postes d'impact les plus significatifs, s'appuyer sur des

données disponibles (même imparfaites), expliciter les hypothèses retenues et prioriser les actions en fonction de leur impact potentiel et de leur faisabilité.

L'enjeu n'est pas de construire un modèle complexe, mais de mettre en place une dynamique d'amélioration continue, lisible et mobilisable par les équipes et les partenaires.

### **A retenir !**

- *L'impact social et sociétal du sport ne se résume pas à des chiffres : il ne se mesure pas toujours directement, mais s'apprécie et s'explique à travers les effets produits sur les personnes, les publics et les territoires, en cohérence avec la théorie d'intervention du projet ou de la structure. Évaluer ces impacts suppose de poser un cadre clair en amont (questions, critères, indicateurs) et de structurer une démarche rigoureuse.*
- *L'enjeu n'est pas de tout mesurer, mais de comprendre ce qui produit de l'impact : conditions de réussite, freins, leviers d'action. Cela suppose notamment d'analyser les conditions de mise en œuvre (gouvernance, organisation, qualité de l'encadrement et des approches pédagogiques, partenariats, profils des publics, ancrage territorial...). Le croisement des approches quantitatives et qualitatives est souvent indispensable pour articuler mesure des effets et compréhension des mécanismes.*
- *La place des bénéficiaires est centrale : leur point de vue permet de saisir la réalité des effets produits. Il peut être mobilisé à travers différents outils simples (questionnaires, entretiens, groupes d'échange, retours d'expérience), mais aussi complété par d'autres sources clés (données internes, observations de terrain, retours des encadrants et partenaires) afin de croiser les regards et renforcer la robustesse de l'analyse.*
- *L'impact environnemental constitue une composante à part entière de la contribution des structures sportives. Son analyse doit rester pragmatique, centrée sur les principaux postes d'impact et orientée vers l'action. Elle gagne à être complétée par une réflexion sur l'adaptation au changement climatique, afin d'anticiper les risques et de sécuriser les modèles dans la durée. Plus qu'un exercice technique, il s'agit d'un levier stratégique, au service d'un développement sportif durable et résilient.*

### **Nos recommandations**

- Définir en amont un référentiel d'évaluation clair (questions, critères, indicateurs) afin de structurer la démarche et d'éviter une collecte de données dispersée.
- Associer les bénéficiaires et parties prenantes à l'évaluation pour mieux appréhender les effets réels et enrichir l'analyse par des retours de terrain.
- Combiner approches quantitatives et qualitatives pour articuler mesure des évolutions et compréhension des mécanismes à l'œuvre.
- Concentrer l'analyse environnementale sur les principaux postes d'impact (en particulier les mobilités, l'énergie et les achats), afin d'identifier des leviers d'action concrets et réellement efficaces, plutôt que de disperser l'effort sur des enjeux secondaires.

## 7 Passer du modèle à l'impact économique

Les chapitres précédents ont montré que les structures sportives — clubs, événements, équipements — produisent un impact économique local réel, mesurable, mais aussi des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux déterminants pour les territoires.

Ce chapitre franchit une étape supplémentaire.

Il ne s'agit plus seulement de mesurer ou de rendre visible l'impact, mais de comprendre comment les modèles économiques des structures sportives peuvent devenir des leviers d'optimisation de leur impact économique.

### 7.1 L'impact comme révélateur du modèle économique réel

De manière indirecte mais décisive, la mesure d'impact interroge toujours le modèle économique d'une structure sportive. Elle oblige à poser des questions structurantes, souvent laissées implicites :

- D'où viennent réellement les ressources ?
- Quels sont les prestataires et les fournisseurs ? Où est-ce que la structure s'approvisionne ?
- Quelles dépenses profitent effectivement au territoire ?
- Quelle part des revenus provient d'acteurs externes au territoire ? Quelle est la zone de chalandise de la structure ?
- Quels équilibres existent entre financements publics, recettes privées, bénévolat et partenariats ?
- Quelles externalités positives (notamment sociales et territoriales) et négatives (notamment sur le plan environnemental) la structure produit-elle... sans toujours les valoriser ou chercher à les réduire ?

En ce sens, l'évaluation de l'impact n'est pas un "bonus" ou un exercice périphérique : il agit comme un **révélateur**. Il met en lumière ce que le modèle économique fait déjà, parfois sans le savoir, et ce qu'il pourrait faire mieux.

#### 7.1.1 Sortir d'une lecture comptable pour raisonner en création de valeur territoriale

Les structures sportives sont souvent enfermées dans une lecture strictement comptable de leur modèle économique : équilibre budgétaire, coût net, dépendance aux subventions, rentabilité immédiate. Or, l'approche par l'impact montre que cette lecture est incomplète.

Un club ou un événement peut :

- Mobiliser des ressources financières modestes,
- Tout en générant des flux économiques importants pour le territoire,
- En produisant simultanément des bénéfices sociaux, sanitaires, éducatifs et environnementaux.

Ce décalage invite à déplacer le regard :

- Du coût vers la valeur créée,
- De la subvention vers l'investissement territorial,
- De la dépense sportive vers l'utilité collective.

Ainsi, parler d'impact, c'est déjà parler de **modèle économique élargi**, mobilisant une analyse des structures sportives à partir des flux financiers, de leurs ressources non monétaires (bénévolat, confiance, image, réseau) et des effets produits à moyen et long terme.

### 7.1.2 Lire son modèle économique à l'aune de son impact

Les structures sportives ne reposent pas sur un modèle économique unique. Elles combinent, à des degrés variables, ressources publiques, recettes d'activité, partenariats privés et dynamiques bénévoles. Cette diversité est bien documentée, notamment dans les travaux récents sur les modèles économiques associatifs et sportifs.

L'enjeu, pour une structure, n'est donc pas de se comparer à un modèle "idéal", mais de comprendre les logiques propres à son fonctionnement et à son environnement.

Ce qui fait la solidité d'un modèle ne tient pas uniquement à sa capacité à générer des recettes propres, mais à plusieurs équilibres structurants : sa cohérence avec le territoire, sa capacité à mobiliser des ressources externes, la qualité de ses partenariats, et son alignement avec des enjeux collectifs identifiés (santé, jeunesse, inclusion, attractivité...).

Dans cette perspective, l'analyse d'impact constitue un outil de lecture et de pilotage. Elle permet de mieux comprendre ce que produit réellement la structure — économiquement, socialement et territorialement — et d'ajuster ses choix en conséquence.

Elle peut notamment éclairer des décisions concrètes : structuration de l'offre, priorisation des actions, évolution des partenariats, choix d'achats ou d'organisation. L'enjeu n'est pas nécessairement de mobiliser davantage de ressources, mais d'en optimiser l'usage, en renforçant les effets produits sur le territoire.

### 7.1.3 De la mesure à l'action : renforcer la soutenabilité des modèles sportifs

Ce chapitre vise donc un objectif opérationnel : montrer comment les enseignements issus des démarches d'impact peuvent nourrir une réflexion concrète sur :

- La diversification des ressources,
- L'optimisation des dépenses locales,
- Le positionnement vis-à-vis des partenaires publics et privés,
- La lisibilité du projet auprès des financeurs,
- Et la soutenabilité économique, sociale et environnementale à long terme.

Autrement dit, **le calcul d'impact n'est pas une fin en soi**. Il peut devenir un **outil de pilotage stratégique du modèle économique afin de renforcer l'ancrage local des structures sportives**,

## 7.2 Les modèles économiques des clubs : quelques éclairages pour penser l'impact

Pour approfondir la réflexion sur le lien entre modèle économique et impact, il est utile de s'appuyer sur des travaux de référence consacrés au modèle économique des clubs sportifs.

L'analyse présentée ici mobilise notamment les enseignements issus du rapport « Le modèle économique des clubs sportifs fédérés – analyse et pistes de développement », publié par le Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) pour le compte du CNOSF.

Ce travail apporte un éclairage précieux : il ne se limite pas à décrire les budgets des clubs, mais analyse les déterminants structurels de leur équilibre économique — organisation, niveau de professionnalisation,

diversification des ressources, articulation entre financements publics, recettes d'activité et engagement bénévole.

L'intérêt d'intégrer ces éléments dans le présent guide est double :

- **Objectiver les réalités économiques des clubs**, au-delà des représentations parfois simplifiées (club amateur = dépendance publique ; club structuré = autonomie marchande) ;
- **Mettre en perspective la démarche d'impact** : comprendre que la capacité d'un club à générer des retombées économiques et sociales dépend directement de son architecture économique, de son niveau de structuration et de son ancrage territorial.

Autrement dit, mesurer l'impact n'a de sens que si l'on comprend au préalable les fondements du modèle économique qui le rend possible.

### 7.2.1 Un modèle économique ne se résume pas à un budget

Le guide rappelle un point fondamental : le modèle économique d'un club ne se limite pas à l'équilibre entre recettes et dépenses. Il correspond à une combinaison plus large :

- Une **organisation** (gouvernance, bénévolat, emploi) ;
- Un **mode de fonctionnement** (prestations proposées, ancrage territorial, partenariats) ;
- Des **ressources monétaires** (cotisations, subventions, activités marchandes, mécénat) ;
- Et des **ressources non monétaires** (temps bénévole, capital relationnel, image, réseau local).

Cette approche est particulièrement pertinente dans une perspective d'impact : elle permet de comprendre que la capacité d'un club à produire de la valeur territoriale dépend autant de sa structuration et de sa stratégie (« projet-club ») que du montant de son budget.

### 7.2.2 Trois grandes logiques de modèles économiques

Les travaux du CDES mettent en évidence l'existence de modèles pluriels parmi les clubs fédérés, structurés notamment par :

- Le niveau de professionnalisation (présence ou non d'emplois salariés) ;
- Le volume budgétaire ;
- La capacité à diversifier les ressources ;
- Le degré de rayonnement sportif et territorial.

On peut ainsi distinguer trois grandes logiques.

#### a) Le club de proximité : cotisations, commune et bénévolat

Ce modèle, très majoritaire, repose sur :

- Des **cotisations locales** ;
- Un **soutien public communal** structurant ;
- Un engagement bénévole central.

Il produit une forte valeur sociale (accès à la pratique, lien social, engagement des jeunes, animation territoriale), mais il dépend principalement de ressources internes au territoire.

Sa fragilité tient à :

- La dépendance aux subventions locales ;
- L'usure du bénévolat ;
- Un faible capacité d'investissement ou de diversification.

Dans ce modèle, la mesure d'impact doit avant tout être tournée vers le fait de **rendre visible la valeur produite** (sociale, éducative, sanitaire), afin de sécuriser et consolider le soutien public. L'impact social devient un outil de légitimation et de dialogue, plus qu'un levier immédiat de transformation économique. A l'inverse, la pertinence de l'évaluation de l'impact économique peut être questionnée dans ce cas de figure au regard du modèle économique du club (financement quasi-exclusivement local = pas d'impact).

### **b) Le club intermédiaire : hybridation et professionnalisation progressive**

Ce modèle correspond aux clubs ayant franchi un cap :

- Présence d'un ou plusieurs emplois ;
- Capacité à monter des projets ;
- Accès à des dispositifs publics et partenariaux ;
- Diversification partielle des ressources.

La professionnalisation constitue un pivot structurant : elle ouvre l'accès à davantage de financements et permet une montée en gamme des projets. Mais elle rigidifie aussi la structure de coûts et impose une stratégie claire de développement.

Ici, l'impact devient un **outil de pilotage stratégique du modèle économique de la structure**. Il aide à :

- Identifier les actions les plus structurantes ;
- Légitimer les soutiens publics et privés ;
- Contractualiser des objectifs avec les partenaires ;
- Sécuriser la soutenabilité des emplois.

L'évaluation de l'impact peut ainsi contribuer à questionner le club et ses dirigeants sur leurs pratiques (achats notamment) et de les aider à renforcer leur ancrage local. Elle ne se contente alors plus de valoriser : elle oriente les choix de gestion.

### **c) Le club à rayonnement : attractivité et captation de flux**

Les clubs disposant d'un rayonnement sportif important ou organisant des événements structurants présentent un profil différent :

- Recettes d'activités plus élevées ;
- Capacité d'attractivité ;
- Partenariats économiques plus développés ;
- Potentiel de captation de flux extérieurs.

Ce modèle offre un potentiel plus fort de génération d'impact économique local, mais il est également plus exposé aux cycles sportifs, à la concurrence et à la volatilité des partenaires.

Dans ce cas, l'impact joue un rôle de stabilisateur et de légitimation territoriale. Il permet :

- De démontrer la contribution au territoire ;
- De maintenir l'acceptabilité locale ;
- D'aligner performance sportive et utilité collective.

## **7.2.3 Pourquoi cette analyse est intéressante pour le présent guide**

L'intérêt de mobiliser ces travaux est clair : ils montrent que la capacité d'un club à générer un impact économique dépend en grande partie de son architecture et de son modèle économiques.

L'impact n'est donc pas extérieur au modèle économique : il en est une conséquence. Evaluer l'impact économique permet ainsi d'identifier des leviers d'optimisation (dans la génération de revenus ou dans

la politique d'achats des structures sportives) et donc, in fine, d'éventuellement guider l'évolution de son modèle économique.

Cette lecture permet de comprendre que :

- Un modèle fragile aura du mal à transformer son impact en ressources durables ;
- Un modèle structuré peut utiliser l'impact comme outil de consolidation ;
- Un modèle attractif doit articuler rayonnement et responsabilité territoriale.

En intégrant ces enseignements, le présent guide ne se limite pas à fournir des clés pour mesurer l'impact économique : il propose une lecture stratégique, où l'impact devient un outil au service du pilotage et du développement de modèles économiques plus robustes, plus diversifiés et mieux ancrés dans leur territoire.

## 7.3 Développer les partenariats avec les acteurs économiques et institutionnels

Développer des partenariats ne consiste pas à multiplier les logos sur une affiche ou les mentions sur un site internet. Du point de vue de l'impact économique local, un partenariat est pertinent lorsqu'il génère des flux financiers nouveaux, qu'il fait venir des publics extérieurs et qu'il contribue à faire circuler la dépense sur le territoire.

L'enjeu est donc moins la quantité de partenaires que la qualité des relations nouées, et leur capacité à produire de l'impact concret pour l'économie locale.

### 7.3.1 Des formats de partenariats orientés impact

Plusieurs types de partenariats peuvent être structurés dans cette logique :

- **Avec les entreprises**, pour développer :
  - › Du sponsoring ou du parrainage classique, lorsque les contreparties (hospitalité, visibilité, activation) génèrent de la fréquentation et des dépenses locales ;
  - › Du mécénat, en particulier sur des projets à forte utilité sociale (santé, inclusion, jeunesse), permettant de capter des financements extérieurs au territoire ;
  - › Des partenariats « club–fournisseurs », encadrés par des accords-cadres locaux, favorisant les achats de proximité.
- **Avec les institutions publiques**, à travers des conventions pluriannuelles ou annuelles liant le soutien apporté à des résultats et impacts attendus clairement identifiés : part d'achats locaux, volumes de visiteurs extérieurs, occupation des équipements, emplois soutenus, mais aussi effets sociaux et sociétaux (accès à la pratique, publics touchés, parcours d'engagement des jeunes, résultats en matière d'insertion, etc.), ainsi que des objectifs de réduction de l'empreinte environnementale (mobilité durable, covoiturage, réduction des déchets, sobriété des équipements...). L'enjeu est de mieux expliciter les résultats attendus et de suivre les effets produits dans leurs différentes dimensions, dans une logique globale d'utilité territoriale.
- **Pourquoi pas, avec les acteurs du tourisme et du commerce**, pour concevoir une approche coordonnée :
  - › Calendrier partagé des temps forts sportifs ;
  - › Animations en centre-ville ;
  - › Dispositifs incitatifs orientant les publics (licenciés ou non) et leurs proches vers les commerces locaux (bons d'achat, offres partenaires, parcours "où consommer local").

- Formaliser des conventions courtes entre les deux parties prenantes comprenant les objectifs du partenariat, les moyens disponibles, le calendrier, les référents, les actions à mener... ;
- Valoriser régulièrement des preuves concrètes tels qu'un nouveau fournisseur local ou un menu supporter chez un restaurateur. Ces signes tangibles donnent envie à d'autres acteurs d'entrer dans la boucle et ancrent durablement les retombées économiques au bénéfice du territoire.
- Communiquer réciproquement et de manière régulière sur le partenariat afin d'apporter une visibilité réciproque et de donner envie à d'éventuels autres partenaires.

## 7.4 Diversifier les activités pour renforcer son modèle économique et son ancrage territorial

Pour une structure sportive, la diversification des activités répond d'abord à un objectif de développement : **renforcer ses ressources, sécuriser son modèle économique et toucher de nouveaux publics.**

Il ne s'agit pas uniquement d'augmenter le volume d'activité sportive « classique », mais d'élargir l'offre proposée en fonction des opportunités du territoire et des besoins identifiés : nouvelles pratiques, formats adaptés (loisir, santé, entreprise), événements, prestations ou services complémentaires.

Cette diversification permet :

- De **générer de nouvelles recettes** (adhésions, prestations, partenariats, financements) ;
- De **toucher des publics différents**, parfois éloignés de la pratique traditionnelle ;
- Et de **mieux ancrer la structure dans son environnement local.**

Dans un second temps, et de manière complémentaire, cette dynamique peut contribuer à renforcer l'impact économique local, dès lors que :

- Certaines ressources sont captées à l'extérieur du territoire ;
- Et que les dépenses associées sont orientées vers l'économie locale (prestataires, fournisseurs, emplois).

L'enjeu est donc d'articuler développement économique de la structure et contribution au territoire, en veillant à la cohérence globale du projet.

### 7.4.1 Développer des recettes propres ancrées localement

Plusieurs leviers concrets peuvent être mobilisés par les clubs, y compris amateurs, sans dénaturer leur projet sportif :

- **Buvettes et petites restaurations à forte identité territoriale**, valorisant les produits locaux et de saison (artisans, producteurs, brasseurs, boulangers du périmètre). Au-delà de la recette directe, ces dispositifs renforcent la visibilité des acteurs économiques locaux et favorisent la circulation de la dépense sur place. Ils permettent aussi souvent de réduire l'impact environnemental.
- **Stages, cycles de découverte et offres saisonnières**, notamment pendant les vacances scolaires ou sur des temps creux : remise en forme, multisports enfants, reprise d'activité, sport-santé débutant. Ces formats attirent souvent des publics nouveaux et peuvent générer des recettes complémentaires régulières.

- **Actions de formation**, telles que l'arbitrage, les premiers secours, l'initiation à l'encadrement ou à la vie associative. Elles répondent à des besoins identifiés sur le territoire tout en valorisant les compétences internes du club.
- **Location ou privatisation d'équipements** sur des créneaux sous-utilisés (entreprises, établissements scolaires, associations), lorsque le cadre juridique et la gouvernance du club le permettent. Cette optimisation de l'usage des équipements contribue à la soutenabilité économique du modèle.

L'enjeu n'est pas ici de multiplier les offres, mais de sélectionner celles qui **répondent à des besoins territoriaux réels**, génèrent des flux financiers complémentaires et renforcent la fréquentation régulière du club, son modèle économique et donc... son impact.

### 7.4.2 Diversifier les publics : un levier stratégique pour consolider le modèle économique

La diversification des publics constitue l'un des leviers les plus puissants — et souvent les plus sous-exploités — pour renforcer à la fois l'impact territorial et la solidité du modèle économique d'un club. Elle ne consiste pas simplement à "faire venir plus de monde", mais à élargir la base sociale, générationnelle et territoriale des bénéficiaires, afin de sécuriser les ressources, lisser les risques et accroître la capacité d'attractivité.

Dans de nombreux clubs, le public historique (licenciés réguliers, familles proches, cercle local) structure l'essentiel des recettes et de l'activité. Or, ce socle peut devenir fragile en cas de baisse démographique, de concurrence d'autres pratiques ou d'évolution des modes de vie. Diversifier les publics permet donc d'éviter une dépendance excessive à un segment unique et de mieux répartir les sources de revenus.

Plusieurs axes peuvent être activés :

- **Diversifier par l'âge** : proposer des créneaux seniors, sport-santé, reprise d'activité, baby sport ou activités parents-enfants élargit le spectre des cotisants et renforce l'ancrage intergénérationnel.
- **Diversifier par le niveau de pratique** : intégrer des formats loisir, découverte, bien-être ou remise en forme permet de capter des publics éloignés de la compétition.
- **Diversifier par la temporalité** : stages pendant les vacances, formats courts, événements ponctuels ou activités saisonnières permettent de toucher des publics non engagés à l'année.
- **Diversifier par la provenance géographique** : attirer des pratiquants ou visiteurs extérieurs au territoire contribue directement à l'injection économique locale et limite les effets de substitution.

Cette diversification n'est pas uniquement une stratégie de croissance. Elle constitue aussi un levier d'impact social : inclusion des publics éloignés, réduction des inégalités d'accès, meilleure mixité, adaptation aux enjeux de santé publique ou de cohésion territoriale.

Sur le plan économique, élargir les publics permet :

- D'augmenter les recettes propres ;
- De capter davantage de financements ciblés (sport-santé, insertion, jeunesse, égalité, handicap) qu'ils soient publics ou privés ;
- De renforcer l'attractivité auprès des partenaires ;
- D'améliorer la résilience du modèle face aux aléas sportifs ou budgétaires.

Mais cette démarche suppose une cohérence stratégique. Diversifier ne signifie pas disperser. Les nouvelles offres doivent être alignées avec l'identité du club, ses ressources humaines, ses compétences internes et les besoins du territoire. Sans structuration, la diversification peut générer une complexité organisationnelle excessive et fragiliser l'équilibre global.

Bien pensée, en revanche, la diversification des publics transforme le club en acteur transversal du territoire. Elle renforce sa légitimité, consolide son modèle économique et amplifie son impact — économique, social et sociétal — dans la durée.

### 7.4.3 Quatre offres structurantes à fort potentiel d'impact territorial

#### L'offre « sport-santé de proximité »

Le sport-santé constitue aujourd'hui un levier majeur de diversification, à la croisée des enjeux économiques, sociaux et sanitaires. Cette offre répond à des besoins territoriaux clairement identifiés : reprise d'activité après maladie ou blessure, prévention de la sédentarité, amélioration du bien-être physique, mental et social. Elle s'inscrit également dans le cadre du développement du sport sur prescription médicale, introduit par la loi de modernisation du système de santé du 26 janvier 2016 et précisé par le décret du 30 décembre 2016, qui permet aux médecins de prescrire une activité physique adaptée (APA) à certains patients, notamment atteints d'affections de longue durée.

Elle peut prendre des formes variées : séances adaptées, parcours progressifs, créneaux dédiés (femmes, seniors, adolescents), ateliers complémentaires (nutrition, sommeil, gestion du stress). Son développement repose sur des partenariats structurants avec l'écosystème santé et médico-social : ARS, CPAM, Maisons Sport-Santé, collectivités, professionnels de santé, établissements spécialisés.

Sur le plan économique, les recettes combinent généralement financements publics (prévention), participation des pratiquants et mécénat local. Au-delà de leur utilité sociale, ces dispositifs génèrent une fréquentation régulière, des dépenses de proximité récurrentes et renforcent durablement l'ancrage territorial du club.

Leur pertinence et leur efficacité reposent toutefois sur une bonne adéquation avec les besoins du territoire : profils des publics, offre de soins existante, dynamiques locales en matière de prévention et de santé, ainsi que capacité des acteurs à coopérer. Une offre sport-santé ne se standardise pas ; elle se construit en fonction des réalités locales et des partenariats mobilisables.

#### L'offre « sport-insertion & emploi »

Les dispositifs de sport-insertion reposent sur une logique simple : le sport n'est pas une fin en soi, mais un **outil d'accompagnement** vers l'autonomie sociale et professionnelle. Ils s'adressent à des publics éloignés de l'emploi et/ou des pratiques sportives : jeunes en décrochage, demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires du RSA, personnes en situation de handicap, habitants des QPV.

Concrètement, ces parcours associent des ateliers sportifs réguliers (discipline, confiance, collectif), des temps de remobilisation (savoir-être, rythme, posture) et des passerelles vers l'emploi : stages, alternance, immersion, bénévolat valorisé.

#### Trois briques renforcent fortement l'efficacité (et la crédibilité) de ces programmes :

- **Des éducateurs socio-sportifs** (ou référents socio-professionnels) : ils sécurisent les parcours, articulent sport / accompagnement, suivent les participants, et fluidifient les liens avec les prescripteurs.
- **Un partenariat opérationnel avec France Travail et l'écosystème de l'insertion** : orientation des publics, co-animation d'ateliers, mobilisation de dispositifs existants ; cette dynamique est particulièrement forte lorsque le club est identifié comme "structure engagée" et capable de produire des résultats concrets.
- **Une connexion au monde économique local** : job datings dans les enceintes sportives, visites d'entreprises, parrainage, mises en relation "métiers en tension", mobilisation des partenaires du club pour ouvrir des opportunités.

Les financements mobilisables sont variés : subventions dédiées (insertion, politique de la ville, jeunesse), appels à projets, sponsoring "métier" d'entreprises, cofinancements d'acteurs de l'emploi. Au-delà de

l'impact social, ces dispositifs soutiennent aussi l'économie locale : heures d'encadrement, prestations, achats, emplois, et densification des partenariats territoriaux.

### L'offre « éducative & réussite éducative »

De nombreux clubs ont un potentiel éducatif sous-exploité, alors même qu'ils sont souvent des lieux d'accrochage et de régularité pour les jeunes. Une offre éducative structurée vise à renforcer la réussite éducative au sens large : persévérance, confiance, codes sociaux, rapport à l'effort, projection.

Elle peut s'articuler avec :

- **Les Cités éducatives**, les Programmes de Réussite Éducative (PRE), et plus largement les politiques locales jeunesse ;
- **Les collectivités** (dont la compétence périscolaire / éducative) pour des actions sur les temps péri- et extrascolaires ;
- **L'Éducation nationale** (écoles, collèges, lycées) pour des projets "sport et apprentissages", prévention du décrochage, égalité filles/garçons, climat scolaire.

Formats possibles : aide aux devoirs adossée à l'entraînement, ateliers "méthode / confiance", stages éducatifs pendant les vacances, parcours "double projet" (sport + scolarité), interventions d'athlètes/éducateurs dans les établissements.

Sur le plan économique, ces actions peuvent être financées par des conventions avec les collectivités, des dispositifs éducatifs, des appels à projets, voire du mécénat. Elles renforcent surtout la légitimité territoriale du club et stabilisent ses relations partenariales dans la durée.

### L'offre « citoyenneté, engagement & volontariat »

Enfin, un club peut devenir une véritable **fabrique d'engagement**, en structurant des parcours de citoyenneté, de bénévolat et de responsabilité. L'enjeu est de transformer une énergie diffuse (bénévoles, jeunes, parents) en trajectoires accompagnées.

Plusieurs dispositifs sont mobilisables :

- **Service Civique** : missions encadrement, animation, inclusion, environnement, médiation, événementiel ;
- **Erasmus+ Sport / Jeunesse** : échanges, projets européens, mobilités, apprentissages interculturels (particulièrement pertinent pour des clubs structurés) ;
- **Parcours d'engagement** : formation à l'arbitrage, tutorat de jeunes, responsabilités associatives, commissions jeunes, gouvernance participative.

#### 7.4.4 Diversifier les modalités d'offre de pratique (flexibilité)

Au-delà de la diversification des publics, un levier structurant pour consolider le modèle économique d'un club consiste à diversifier les **modalités d'offre de pratique**, c'est-à-dire la manière dont l'activité sportive est proposée, organisée et consommée.

Historiquement, l'offre des clubs repose sur un modèle relativement stable : adhésion annuelle, entraînements hebdomadaires, engagement sur une saison complète. Ce modèle reste pertinent, mais il ne correspond plus toujours aux attentes d'une partie des pratiquants.

Les évolutions sociétales — mobilité accrue, contraintes professionnelles, recherche de souplesse, diversification des rythmes de vie — appellent des formats plus flexibles.

Plusieurs pistes peuvent être mobilisées :

- **Formules modulaires** : cartes de séances, abonnements trimestriels, forfaits "10 séances", pratique à la carte.

- **Créneaux courts ou intensifs** : formats 45 minutes, séances du midi, sessions condensées.
- **Stages thématiques ponctuels** : préparation physique, technique spécifique, remise en forme saisonnière.
- **Offres hybrides** : articulation présentiel/distanciel, suivi numérique, contenus pédagogiques en ligne.
- **Formats événementiels** : tournois loisirs, journées découvertes, formats inter-entreprises.

Cette flexibilité permet de capter des publics qui n'auraient pas adhéré au modèle traditionnel. Elle génère également des recettes complémentaires sans nécessairement alourdir les charges fixes, car elle peut s'appuyer sur des créneaux sous-utilisés.

Sur le plan du modèle économique, la diversification des modalités :

- Lisse les flux de trésorerie dans l'année ;
- Réduit la dépendance à l'adhésion annuelle unique ;
- Augmente le taux d'occupation des équipements ;
- Améliore la résilience face aux aléas (désengagement, saison écourtée, contraintes sanitaires).

Elle renforce aussi l'impact territorial en facilitant l'accès à la pratique pour des publics aux contraintes spécifiques (travailleurs postés, étudiants, parents isolés, seniors actifs).

La clé reste la cohérence : la flexibilité ne doit pas fragiliser le cœur du projet sportif, mais l'élargir intelligemment.

#### 7.4.5 Ce qui fait la différence : les conditions de réussite

Ces démarches produisent des effets puissants mais souvent "invisibles" : montée en compétences, sentiment d'utilité, leadership, cohésion. Et elles soutiennent aussi l'organisation économique du club (capacité événementielle, animation, encadrement) tout en renforçant son rôle civique dans le territoire.

Ces offres ne sont pas des "à-côtés". Lorsqu'elles sont bien conçues, elles consolident le modèle économique du club (financements dédiés, partenariats, recettes propres), renforcent son ancrage territorial (réseaux locaux, acteurs publics, entreprises) et lui donnent une capacité rare : produire simultanément **impact économique mesurable** et **valeur sociale durable**.

Mais cette promesse ne se réalise pas spontanément. Pour que ces dispositifs produisent des effets réels et pérennes, plusieurs conditions structurantes doivent être réunies.

- D'abord, **une stratégie clairement formalisée par la gouvernance** est indispensable. Le club doit assumer ces offres comme des axes du projet associatif ou entrepreneurial, avec des objectifs explicites, des priorités et des moyens identifiés. Sans portage stratégique, ces actions restent fragiles et dépendantes de l'énergie individuelle.
- Ensuite, **un portage politique et institutionnel clair** est nécessaire. Les élus du club, mais aussi les collectivités et partenaires publics, doivent reconnaître ces dispositifs comme des leviers d'intérêt général et s'y inscrire dans la durée. Cette reconnaissance facilite les cofinancements, la stabilité des partenariats et la crédibilité externe.
- La réussite suppose également **l'appropriation par les équipes salariées et bénévoles**. Ces offres modifient les pratiques professionnelles, les rythmes et parfois les métiers. Elles ne peuvent fonctionner que si elles sont comprises, partagées et intégrées au quotidien, et non vécues comme une surcharge ou une injonction externe.
- Cela implique un niveau suffisant de **professionnalisation et de compétences** : encadrement qualifié, capacités de coordination, connaissance des dispositifs publics, aptitude à travailler avec des acteurs non sportifs (santé, emploi, éducation). Dans certains cas, le recours à des profils

spécifiques (coordinateur de projets, éducateurs socio-sportifs, référent partenariats) constitue un facteur clé de réussite.

- Un autre pilier est **l'ancrage partenarial local**. Ces offres n'ont de sens que si elles s'inscrivent dans un écosystème : collectivités, services de l'État, France Travail, Éducation nationale, structures de santé, entreprises locales, associations. Le club n'agit pas seul ; il joue un rôle d'assembleur et de facilitateur.
- La **structuration opérationnelle** est également déterminante. Ces dispositifs doivent être pilotés comme de véritables projets : objectifs clairs, calendrier, responsabilités identifiées, budgets dédiés, indicateurs de suivi. Cette rigueur conditionne la capacité à durer et à changer d'échelle.
- Enfin, **le suivi, l'évaluation et le contrôle qualité** sont essentiels. Il ne s'agit pas de produire des chiffres pour eux-mêmes, mais de vérifier que les actions atteignent leurs publics, produisent les effets attendus et restent cohérentes avec le projet du club. Cette démarche d'amélioration continue renforce la crédibilité, sécurise les financements et nourrit le dialogue avec les partenaires. Elle permet aussi de piloter l'activité de la structure sportive en appuyant/développant les actions générant l'impact économique et/ou social et/ou environnemental le plus significatif et en abandonnant des actions qui ne répondraient pas aux objectifs du projet de la structure.
- 

## 7.5 Favoriser l'achat local et les circuits courts : Faire de chaque euro dépensé un levier territorial

Acheter local, ce n'est pas une posture symbolique : c'est un levier économique direct. Chaque euro dépensé auprès d'un acteur implanté sur le territoire alimente l'activité territoriale et soutient l'emploi local. Ces dépenses locales, lorsqu'elles sont financées à l'aide de ressources externes, contribuent également mécaniquement à renforcer l'impact économique global du club. L'enjeu n'est donc pas de « payer plus cher », mais de **mieux organiser ses achats** pour capter la part locale disponible, à qualité et coût comparables, et donc optimiser son impact.

*Rappel clé : Pour maximiser l'impact économique local, deux conditions sont indissociables : 1/ Dépenser localement et non pas à l'extérieur du territoire d'implantation, 2/ Avec de l'argent provenant de l'extérieur du territoire (subventions, visiteurs, partenaires, mécénat, recettes extraterritoriales).*

### 7.5.1 Avant toute chose, cartographier ses dépenses pour identifier les leviers d'action

Avant d'agir, il est indispensable de **poser un diagnostic clair des flux financiers du club**. Cette cartographie constitue un outil simple mais extrêmement puissant de pilotage.

Concrètement, il s'agit de :

- Lister les principaux postes de dépenses du club (restauration, hébergement, transport, communication, textile, sécurité, maintenance, prestations techniques, etc.) ;
- Identifier pour chacun :
  - › Le fournisseur actuel,
  - › Son implantation (adresse, SIRET),
  - › Le montant annuel,
  - › La part réalisée localement / hors périmètre.

Cette analyse permet de visualiser trois éléments structurants :

- **Où le club dépense déjà localement** (points forts à consolider) ;
- **Où l'argent "fuit"** (plateformes nationales, prestataires extérieurs, centrales d'achat) ;
- **Quels postes sont mobilisables à court terme**, sans bouleverser l'organisation (restauration, hébergement des équipes, impressions, transports locaux, entretien).

*Exemple : Un club peut découvrir que 70 % de ses dépenses de communication passent par une plateforme nationale, alors qu'un imprimeur local existe à coût équivalent. Le simple changement de fournisseur peut générer plusieurs milliers d'euros d'impact local supplémentaire, sans dépense additionnelle. Cela peut s'avérer doublement bénéfique : d'une part, cela permet de renforcer l'impact économique local de la structure ; d'autre part, cela peut permettre d'engager un plan de communication autour d'une politique d'achats responsables et donc... trouver une valorisation économique directe ou indirecte.*

### 7.5.2 Activer des leviers concrets pour renforcer l'achat local

Une fois la cartographie réalisée, plusieurs actions simples peuvent être mises en œuvre progressivement.

- **Structurer l'offre locale**
  - › Identifier et référencer des prestataires du territoire (traiteurs, imprimeurs, sociétés de sécurité, transporteurs, hébergeurs, artisans), y compris parmi les adhérents/clients/usagers de la structure sportive) ;
  - › Créer un "réseau de fournisseurs partenaires" du club, valorisé dans la communication.
- **Adapter les pratiques d'achat**
  - › Allotir les marchés (plusieurs petits lots plutôt qu'un marché unique) afin d'ouvrir l'accès aux TPE/PME locales ;
  - › Demander systématiquement des devis locaux lorsque cela est possible ;
  - › Mutualiser certains achats avec d'autres clubs du territoire (signalétique, textile basique, prestations événementielles).
- **Formaliser l'ancrage local**
  - › Insérer des clauses « contenu local » ou « priorité aux prestataires du périmètre » dans les commandes et conventions ;
  - › Fixer des objectifs simples et progressifs (ex. : +10 % de part d'achats locaux la première année) et les suivre régulièrement.
- **Valoriser les circuits courts lors des événements**
  - › Proposer une buvette ou restauration 100 % locale et de saison : boissons artisanales, produits agricoles du territoire, boulangeries et foodtrucks locaux ;
  - › Mettre en place des consignes réutilisables ;
  - › Afficher clairement l'origine des produits (signalétique, menus, communication réseaux sociaux) avec une signature type : « Menu supporters – producteurs locaux ».

*Exemple : Lors d'un événement, orienter la restauration vers trois producteurs locaux (brasseur, boulanger, traiteur) permet non seulement d'augmenter l'impact économique local, mais aussi de renforcer l'image du club et l'expérience spectateur.*

- ***Favoriser l'achat local n'est ni complexe ni contraignant : c'est une démarche de pilotage, progressive et mesurable. En rendant visibles ses choix d'achat, le club transforme ses dépenses courantes en véritables leviers de développement territorial, renforce ses partenariats de proximité et consolide durablement son impact économique local.***

**I  
D  
É  
E  
S  
  
D  
,  
A  
C  
T  
I  
O  
N  
S**

- Référencer et contacter des prestataires du périmètre ;
- Allotir les achats (faire de petits lots plutôt qu'un marché unique) pour ouvrir à des TPE/PME ;
- Demander 3 devis locaux lorsque c'est possible ;
- Mutualiser certains lots entre clubs ;
- Insérer des clauses « contenu local » dans les commandes ;
- Proposer une buvette 100 % locale : boissons/artisanat du territoire, consignes réutilisables, signalétique des producteurs, signature "Menu supporters – producteurs locaux";
- Fixer une cible annuelle de part d'achats locaux (exemple : augmenter de 10 % lors de la première année) et suivre de manière trimestrielle la part d'achats locaux.

## **7.6 Valoriser l'attractivité des événements : transformer l'affluence en impact économique**

Un événement sportif peut contribuer à créer un choc de demande. Mais cette demande ne devient un impact économique local que si elle est réellement captée par le territoire. L'enjeu n'est donc pas seulement de faire venir du public, mais de lui donner des raisons de rester, de consommer sur place et, si possible, de prolonger son séjour.

C'est dans cette logique qu'il est utile de dépasser la vision du simple « match » ou de la seule compétition pour raisonner en termes d'**expérience visiteurs**. Un événement n'est pas un instant isolé : il s'inscrit dans un avant, un pendant et un après. Chacune de ces séquences peut contribuer à irriguer l'économie locale.

L'expérience commence bien avant l'ouverture des portes. En associant en amont les offices de tourisme, les commerçants, les restaurateurs et les acteurs de la mobilité, le club peut orienter les flux dès l'arrivée des visiteurs. Des outils simples — cartes « où manger », « où dormir », « comment venir sans voiture », recommandations locales — facilitent l'appropriation du territoire par les publics extérieurs et favorisent une consommation ancrée localement.

Pendant l'événement, l'attention portée aux temps souvent considérés comme secondaires est déterminante. Les phases d'échauffement, les mi-temps ou les moments de fin de rencontre constituent autant d'occasions de proposer des animations, de valoriser des produits et des savoir-faire du territoire, de créer des espaces de convivialité. Ces temps contribuent à allonger la durée de présence sur place et à renforcer le lien entre l'événement, ses publics et les acteurs économiques locaux.

La communication joue ici un rôle clé. Lorsqu'elle dépasse l'annonce sportive pour devenir utile et concrète, elle oriente les comportements. Mettre en avant des itinéraires piétons, des bonnes adresses, des offres partenaires ou la provenance locale des produits servis permet d'ancrer l'événement dans son environnement économique. Cette mise en récit renforce également l'acceptabilité locale de l'événement et la fierté des partenaires impliqués.

La billetterie constitue elle aussi un levier stratégique. Pensée uniquement comme un outil d'accès, elle limite son potentiel. Utilisée comme un outil d'impact territorial, elle permet au contraire de structurer les flux économiques. Des formules combinées — billet et transport urbain, billet et bon d'achat chez un commerçant, billet et offre de restauration ou d'hébergement — incitent les visiteurs à consommer sur place et à prolonger leur venue. Des dispositifs simples de tarification dynamique (early bid, offres familles, formats J-1/J+1) contribuent également à élargir les publics et à attirer des visiteurs extérieurs.

Enfin, l'hospitalité et les partenariats doivent être pensés comme de véritables expériences territoriales. Proposer différents niveaux d'engagement, intégrer la découverte du territoire, valoriser des lieux emblématiques ou des produits locaux permet de transformer l'événement en espace de rencontre entre sport, économie et acteurs institutionnels. Ces formats renforcent la capacité du club à capter des ressources externes tout en consolidant son ancrage local.

Au final, valoriser l'attractivité d'un événement revient à passer d'une logique de fréquentation à une logique de **parcours économique territorial**. C'est en travaillant finement l'expérience visiteurs, la communication, la billetterie et l'hospitalité que le club transforme l'affluence en impact économique durable, renforce son image et consolide son modèle économique.

- ***Valoriser l'attractivité d'un événement, c'est passer d'une logique de fréquentation à une logique de parcours économique territorial. En travaillant l'expérience visiteurs, la communication utile, la billetterie et l'hospitalité, le club transforme l'affluence en impact concret pour le territoire, renforce son image et consolide durablement son modèle économique.***

I  
D  
É  
E  
S  
  
D  
,  
A  
C  
T  
I  
O  
N  
S

- Billet utile : transformer le billet en passeport local (QR code avec restos, bars, transports, bons plans à proximité).
- Offres J-1 / J+1 : accords avec hôtels et restaurants pour prolonger la venue.
- Avant / après match en ville : apéro partenaire, menu spécial événement, animation légère hors équipement.
- Buvette orientée territoire : produits 100 % locaux, provenance affichée, "menu supporters".
- Temps morts activés : animation locale à l'échauffement ou à la mi-temps, lots à consommer localement.
- Hospitalité territoriale : accueil partenaires chez un acteur local plutôt qu'en loge fermée.
- Signalétique "consommer local" : carte simple ou affichage autour du site.
- Communication ciblée : mettre en avant les prestataires, emplois et produits mobilisés grâce à l'événement. Fidélisation locale : carte habitué donnant accès à des avantages chez les partenaires du territoire.
- Challenge ambassadeurs : récompenser les licenciés qui font venir le plus de nouveaux publics (bons locaux).

## 7.7 Mutualiser les moyens entre clubs ou avec d'autres acteurs

Mutualiser, ce n'est pas seulement partager pour réduire les coûts. C'est avant tout une stratégie d'optimisation territoriale : mieux utiliser ce qui existe déjà, limiter les dépenses inutiles, réduire les fuites extraterritoriales et renforcer l'impact local. Pour un club, cela consiste à identifier ce qui est sous-utilisé,

redondant ou coûteux lorsqu'il est porté seul, et à l'organiser collectivement avec d'autres acteurs du territoire.

Les premières marges de manœuvre concernent souvent les **équipements et les lieux**. Créneaux d'entraînement, salles polyvalentes, espaces de stockage, véhicules, matériel de sonorisation ou d'éclairage sont rarement utilisés à plein temps. En coordonnant les plannings entre clubs ou avec les collectivités, il devient possible de remplir les heures creuses, d'augmenter le taux d'occupation des équipements et de réduire les coûts unitaires, tout en maintenant l'activité sur le territoire.

La mutualisation peut également porter sur les **achats et la logistique**. Impression, signalétique, textile basique, consommables, prestations de traiteur ou de transport sont autant de postes où l'achat groupé entre plusieurs clubs permet de négocier de meilleures conditions, tout en sécurisant des volumes pour des fournisseurs locaux. Cette logique peut bénéficier à la fois aux structures sportives et aux TPE-PME du territoire si elle est couplée à une bonne stratégie de cartographie des achats.

Les **services et la maintenance** constituent un autre levier important. Nettoyage, contrôles de sécurité, entretien des sols ou des terrains, petites réparations, solutions informatiques (billetterie, inscriptions, CRM) peuvent être partagés ou contractualisés de manière collective. Cela permet de professionnaliser les prestations tout en évitant la dispersion des dépenses vers des acteurs extérieurs.

La **mutualisation peut enfin concerner les ressources humaines**. Le recours à un groupement d'employeurs ou à des contrats partagés permet à plusieurs structures de bénéficier de compétences qu'elles ne pourraient pas financer seules : communication, accueil, coordination événementielle, gestion administrative. De la même manière, la constitution de pools de bénévoles formés (accueil, buvette, arbitrage) renforce l'efficacité opérationnelle lors des temps forts, tout en valorisant l'engagement local.

Ces dynamiques de mutualisation peuvent s'appuyer sur des partenariats variés : autres clubs du territoire, collectivités et offices de tourisme, établissements scolaires ou universitaires (via des alternants ou du bénévolat de compétences), réseaux d'entreprises locales avec lesquels conclure des accords-cadres favorisant le contenu local.

Pour fonctionner, **ces coopérations doivent être formalisées**. Des conventions simples précisant les engagements de chacun, les modalités financières, les responsabilités et les assurances permettent de sécuriser les usages. Des accords-cadres d'achat sur des lots récurrents, ou la création d'un groupement d'employeurs, offrent des cadres juridiques stables et adaptés.

- ↳ **Bien pensée, la mutualisation n'est pas une contrainte organisationnelle : c'est un levier puissant pour renforcer la solidité économique des clubs, structurer des relations durables avec les acteurs locaux et maximiser l'impact économique au bénéfice du territoire.**

## 7.8 Limiter les fuites extraterritoriales

Comme évoqué dans les sections précédentes du guide, l'impact économique local repose autant sur la capacité à capter des ressources extérieures que sur celle à limiter les fuites. L'enjeu n'est pas d'augmenter les dépenses, mais de mieux orienter celles qui existent afin qu'elles bénéficient effectivement au territoire.

Une première attention doit porter sur les **intermédiaires**. Les plateformes de billetterie, de réservation ou de paiement prélèvent souvent des commissions qui quittent immédiatement le territoire. Lorsque c'est possible, il est pertinent de négocier la part nette réellement locale, de privilégier des solutions implantées sur le territoire ou de contractualiser des conditions plus favorables dans le cadre d'accords-cadres.

Les **prestations récurrentes** constituent un autre levier important. En basculant progressivement vers des accords-cadres avec des prestataires locaux (sécurité, nettoyage, restauration, impression, logistique), le club réduit mécaniquement les fuites tout en stabilisant ses relations économiques.

L'allotissement des marchés, plutôt qu'un prestataire unique, permet également d'ouvrir l'accès aux TPE et PME du périmètre.

Les choix réalisés lors des événements sont particulièrement structurants. Proposer exclusivement des **produits issus du territoire** à la buvette, travailler avec des traiteurs locaux et afficher clairement la provenance des produits permet à la fois de capter la dépense sur place et de valoriser l'économie locale auprès des publics. De la même manière, recruter prioritairement des résidents du périmètre (salariés, vacataires, prestataires individuels) renforce les retombées induites par la consommation locale des revenus.

Les clubs peuvent aussi agir sur **l'orientation des flux des visiteurs**. La mise en place de packs combinant billet, transport urbain et bons d'achat chez des commerçants partenaires, l'incitation à prolonger le séjour (J-1/J+1) via des accords avec des hôtels et restaurants locaux, ou encore la diffusion de signalétiques et de contenus pratiques (« où manger », « où dormir », « où consommer local » via cartes ou QR codes) contribuent à transformer la présence des publics en dépenses locales effectives.

Enfin, **intégrer des clauses de "contenu local" dans les contrats**, fixer des objectifs internes de réduction des fuites et suivre régulièrement leur évolution permet d'inscrire cette logique dans la durée. Limiter les fuites n'est pas une action ponctuelle : c'est une culture de gestion, qui, progressivement, renforce l'ancrage territorial du club et la portée réelle de ses retombées économiques.

- ↳ *Limiter les fuites, c'est garder l'argent dans le périmètre, l'objectif n'est pas de dépenser plus mais mieux.*

## 7.9 Diversifier les financements et capter des recettes extraterritoriales

Diversifier ses financements ne consiste pas à empiler des dispositifs ou à courir après toutes les aides disponibles de manière opportuniste. Il s'agit avant tout de **faire entrer de l'argent "neuf" sur le territoire**, tout en veillant à ce qu'il soit ensuite dépensé localement (emplois, prestataires, achats). Autrement dit, capter à l'extérieur pour irriguer l'économie locale.

Cette logique est au cœur des modèles économiques durables des structures sportives : elle permet de réduire la dépendance à une seule source de financement, de sécuriser les équilibres budgétaires et de renforcer la capacité d'action du club sur le territoire.

### 7.9.1 Aller chercher des ressources externes

Les clubs disposent aujourd'hui d'un éventail large de leviers pour capter des ressources extraterritoriales, à condition de les penser de manière cohérente avec leur projet.

- Les **recettes propres** constituent un premier socle : buvettes, boutique ou merchandising (y compris en ligne), stages ouverts à des publics extérieurs, locations d'équipements, hébergements ou services associés aux événements. Lorsqu'elles proviennent de non-résidents, ces recettes jouent un rôle direct dans l'injection économique locale.
- Les **partenariats économiques** (sponsoring, parrainage, partenariats commerciaux) peuvent également générer des ressources significatives. Dans la majorité des cas, ils reposent d'abord sur un tissu local de TPE et PME, avec lesquelles les structures sportives entretiennent des relations de proximité. Ces partenariats, même de montant modeste, constituent un socle essentiel. Lorsque cela est possible, certaines structures peuvent également chercher à diversifier leurs ressources en se tournant vers des entreprises à rayonnement plus large (régional ou national), notamment lorsque leur projet, leur visibilité ou leur ancrage territorial le permettent. Dans tous les cas, l'enjeu est de proposer des contreparties utiles et adaptées : hospitalités, visibilité locale, mise en relation, valorisation de l'engagement territorial ou contribution à des

projets à impact. Il s'agit moins de "monter en gamme" à tout prix que de construire des partenariats cohérents, durables et alignés avec le projet de la structure.

- Le **mécénat d'entreprises ou de fondations** constitue un autre levier stratégique, notamment sur les thématiques d'éducation, de santé, d'inclusion, d'égalité ou de handicap. Il implique une logique d'intérêt général et des contreparties non publicitaires : bilans d'impact, journées solidaires, temps de rencontre, implication des salariés. Bien articulé, le mécénat permet de financer des actions structurantes tout en renforçant la crédibilité de la structure.
- Les **dons et le financement participatif** (crowdfunding) peuvent compléter ce panorama, en particulier pour des projets identifiés et mobilisateurs.
- Enfin, les **appels à projets et subventions publiques**, qu'ils soient nationaux, territoriaux ou européens, restent des leviers majeurs : ANS, collectivités, ARS et organismes de santé, acteurs de l'insertion et de l'emploi, politique de la ville, FSE+, LEADER, etc. Ils permettent de financer des projets à forte utilité sociale ou territoriale, dès lors qu'ils sont bien ciblés et bien construits.

### 7.9.2 Concrètement ? Les étapes clés pour obtenir des subventions publiques

La réussite dans l'accès aux subventions repose moins sur l'opportunisme que sur **l'organisation et l'anticipation**. Les clubs les plus efficaces sont ceux qui ont structuré une véritable capacité interne de veille et de montage de projets. Plus largement, l'obtention de subventions publiques repose de plus en plus sur une articulation cohérente et pertinente entre le projet territorial et le projet sportif des structures. Une structure qui ancre son projet dans les réalités territoriales locales se donnent les moyens de pouvoir bénéficier de subventions locales.

Plus spécifiquement, l'obtention de subventions commence par une **veille active** : identification régulière des dispositifs, suivi des calendriers, inscription aux newsletters institutionnelles, participation aux réseaux locaux (CROS, CDOS, maisons des associations, collectivités, ligues et comités, clubs engagés...). Un tableau de veille simple, partagé en interne, permet déjà de professionnaliser cette démarche.

Il est tout aussi essentiel de **ne pas rédiger les dossiers dans l'urgence**. Les projets conçus à la dernière minute sont souvent peu cohérents, mal argumentés... et immédiatement repérables par les financeurs — y compris lorsque l'intelligence artificielle est utilisée sans recul. L'IA peut être un outil d'aide, mais elle ne remplace ni la connaissance fine du territoire, ni la sincérité du projet, ni l'appropriation par les acteurs de terrain.

Les projets les plus solides sont ceux qui sont :

- **Portés politiquement** par la gouvernance du club ;
- **Construits avec les salariés, bénévoles et partenaires**, et non hors-sol ;
- **Inscrits dans une trajectoire**, et pas présentés comme des actions isolées.

Sur le fond, un dossier efficace repose sur une trame claire : diagnostic partagé, objectifs précis et mesurables, actions concrètes, calendrier réaliste, budget équilibré. Il doit surtout mettre en évidence **l'utilité sociale et territoriale du club et son articulation avec les problématiques et enjeux territoriaux** : mixité, santé, inclusion, engagement bénévole, lien social, impact environnemental. C'est cette cohérence globale qui fait la différence auprès des financeurs.

Enfin, la capacité à **rendre compte** est déterminante. Conserver les justificatifs, produire un bilan simple mais rigoureux, expliquer ce qui a fonctionné et ce qui peut être amélioré renforce considérablement la crédibilité du club dans la durée.

### 7.9.3 Qui finance quoi ?

Comprendre l'architecture des financements et des appuis disponibles est une condition essentielle pour consolider et faire évoluer le modèle économique d'un club sportif. Il ne s'agit pas seulement d'identifier des guichets financiers, mais aussi de repérer les dispositifs d'accompagnement qui permettent de structurer les projets, professionnaliser les équipes et sécuriser les trajectoires de développement.

À l'échelle **locale**, les communes et intercommunalités financent prioritairement la pratique sportive de proximité, l'animation territoriale et l'accès au sport pour tous. Les aides portent souvent sur le fonctionnement courant, l'organisation d'événements locaux, l'utilisation ou la mise à disposition d'équipements, et le soutien aux actions éducatives ou sociales. Ces financements reposent largement sur la capacité du club à démontrer son utilité locale, son ancrage dans la vie du territoire et sa contribution aux politiques publiques locales.

Le **département** intervient principalement au titre de ses compétences sociales et éducatives. Il soutient des projets liés à la jeunesse, à l'insertion, au handicap, au sport-santé ou à la prévention. Les dispositifs départementaux valorisent les clubs capables d'agir comme relais de politiques sociales, en lien avec les services sociaux, les collèges, les structures d'insertion ou les acteurs médico-sociaux.

La **région** finance davantage des projets structurants et de moyen terme : formation des encadrants et des bénévoles, emploi associatif, innovation, transition écologique, structuration de filières sportives ou rayonnement régional d'événements. Les aides régionales attendent des clubs une vision stratégique claire, des partenariats formalisés et une capacité à inscrire leur action dans une dynamique territoriale élargie.

Au niveau **national**, l'Agence nationale du sport (ANS) constitue un financeur central. Elle soutient prioritairement le développement du sport pour tous, la réduction des inégalités d'accès à la pratique, la féminisation, la citoyenneté, le handisport, le sport-santé, la professionnalisation et la performance. Les financements sont majoritairement attribués via des appels à projets annuels, instruits au niveau régional par les DRAJES, souvent en lien avec les fédérations sportives. Pour les clubs, l'ANS représente un levier majeur dès lors que le projet s'inscrit dans les priorités nationales et repose sur des actions concrètes, mesurables et partenariales.

Le **Fonds pour le Développement de la Vie Associative (FDVA)** complète cet écosystème en finançant la formation des bénévoles et l'innovation ou le fonctionnement associatif. Il est particulièrement adapté aux clubs souhaitant renforcer leur gouvernance, professionnaliser leurs dirigeants, structurer leur projet associatif ou expérimenter de nouvelles actions d'intérêt général. Le FDVA constitue souvent une première marche vers une montée en compétence durable, préalable à des financements plus conséquents.

Au-delà des aides financières, les clubs peuvent s'appuyer sur des **dispositifs d'accompagnement stratégique**, au premier rang desquels le **Dispositif Local d'Accompagnement (DLA)**, y compris dans sa déclinaison « sport ». Le DLA permet aux clubs employeurs ou en voie de structuration de bénéficier d'un accompagnement gratuit et sur mesure, portant sur le modèle économique, la gouvernance, l'emploi, la stratégie de développement ou l'évaluation de l'impact. Cet appui constitue un levier clé pour passer d'un fonctionnement artisanal à une organisation plus pérenne et professionnalisée.

Les **têtes de réseaux** (CDOS, CROS, maisons des associations, réseaux sectoriels, structures d'appui à l'ESS) jouent également un rôle déterminant. Elles proposent des formations, des outils, des mises en réseau et un accompagnement méthodologique permettant aux clubs de mieux comprendre les attentes des financeurs, de monter des dossiers plus solides et de partager des retours d'expérience entre pairs.

Enfin, les **fédérations sportives, ligues régionales et comités départementaux** constituent des relais incontournables. Ils déploient de plus en plus d'initiatives de soutien aux clubs : appels à projets thématiques, dispositifs de labellisation, aides à la formation, accompagnement à la professionnalisation, ou soutien à des actions spécifiques (sport-santé, inclusion, transition écologique, citoyenneté). Ils jouent également un rôle central dans la mise en œuvre des financements de l'Agence nationale du sport, en pilotant notamment les Projets Sportifs Fédéraux (PSF), qui ont succédé à l'ancienne part territoriale du CNDS. À ce titre, elles instruisent et attribuent une partie significative des soutiens financiers aux clubs,

en cohérence avec les priorités nationales et les stratégies fédérales. Leur connaissance fine du terrain et leur rôle d'interface avec l'ANS et les services de l'État en font des partenaires stratégiques indispensables pour sécuriser les projets et renforcer leur crédibilité.

Enfin, les financements européens constituent un levier complémentaire, encore sous-exploité par de nombreuses structures sportives. Le Fonds social européen + (FSE+) peut soutenir des actions liées à l'insertion, à l'emploi, à la formation ou à l'inclusion, en particulier pour des publics éloignés de la pratique ou du marché du travail. Le programme Erasmus+ Sport offre quant à lui des opportunités de financement pour des projets de coopération européenne, de mobilité, d'échanges de pratiques ou de développement de compétences, notamment autour des enjeux d'inclusion, de santé ou d'innovation sociale. Ces dispositifs impliquent souvent des partenariats structurés, une capacité de montage de projet et un suivi administratif rigoureux, mais ils peuvent représenter des financements significatifs et contribuer à inscrire les structures dans des dynamiques internationales.

### **7.9.4 S'appuyer sur les plateformes officielles et sécuriser la relation avec les financeurs**

La réussite d'une stratégie de financement repose aussi sur une bonne maîtrise des outils institutionnels et sur la capacité du club à rendre compte de manière rigoureuse et lisible. Plusieurs plateformes officielles constituent aujourd'hui des points d'entrée incontournables. Le **Compte Asso** s'est imposé comme le portail national de référence pour les associations, en centralisant de nombreuses aides publiques de l'État et de ses opérateurs. Les bases de données telles que **Aides-territoires** ou **Subventions.fr** permettent, quant à elles, d'identifier rapidement des dispositifs par thématique (sport, jeunesse, bénévolat, santé, inclusion), par territoire ou par type de porteur de projet. À l'échelle locale, les sites des communes, départements et régions restent des sources essentielles pour suivre les appels à projets, les calendriers de dépôt et les modalités spécifiques à chaque collectivité.

À l'échelle européenne, le portail Erasmus+ constitue également un point d'entrée utile pour les structures souhaitant s'inscrire dans des projets de coopération, de mobilité ou d'innovation dans le champ du sport.

Mais l'accès aux financements ne suffit pas : la **capacité à rendre compte** conditionne largement la pérennité des soutiens. Conserver les pièces justificatives (factures, conventions, feuilles d'émargement, listes de bénéficiaires) et produire un **rapport d'exécution clair et proportionné** à la fin du projet est un enjeu stratégique. Au-delà de l'obligation administrative, cette démarche renforce la crédibilité du club, facilite les renouvellements de subventions et nourrit une relation de confiance avec les financeurs. Elle permet aussi au club de capitaliser sur ses actions, d'objectiver ses résultats et de consolider, dans la durée, son modèle économique et son projet territorial.

## **7.10 Faire le pari de l'emploi : structurer pour durer**

À un moment donné de leur développement, beaucoup de clubs atteignent un seuil. Les projets se multiplient, les partenariats se densifient, les attentes des collectivités, des financeurs et des publics augmentent... mais l'organisation repose encore largement sur l'engagement bénévole et sur des équilibres fragiles. Faire le pari de l'emploi, c'est accepter de franchir ce cap. Non pas comme une fin en soi, mais comme un levier structurant pour sécuriser, professionnaliser et amplifier l'impact du club sur son territoire.

### **7.10.1 L'emploi, levier clé de changement de modèle**

La compétence est aujourd'hui l'enjeu central des modèles économiques sportifs. Développer des retombées économiques locales, capter des financements extraterritoriaux, piloter des projets sport-santé, insertion ou éducatifs, dialoguer avec des partenaires publics et privés : tout cela suppose du temps, des savoir-faire spécifiques et une continuité que le bénévolat, aussi engagé soit-il, ne peut pas toujours assurer seul.

Créer un emploi, c'est investir dans la capacité du club à :

- Structurer ses projets ;
- Sécuriser et développer ses financements ;
- Améliorer la qualité des actions proposées ;
- Renforcer son rôle d'acteur territorial à part entière.

### **7.10.2 Anticiper et sécuriser la prise de risque**

Le pari de l'emploi implique une prise de risque maîtrisée. Il ne s'improvise pas. Il doit s'appuyer sur une projection financière réaliste, à **deux ou trois ans**, intégrant différents scénarios (prudent, cible, ambitieux). L'enjeu n'est pas seulement de financer un salaire, mais de s'assurer que l'emploi créé contribue réellement à générer ou sécuriser des ressources : nouvelles recettes, subventions pérennes, partenariats, mutualisations, économies d'échelle.

Un budget prévisionnel pluriannuel permet de :

- Vérifier la soutenabilité du poste ;
- Identifier les sources de financement mobilisables ;
- Répartir le risque dans le temps ;
- Rassurer les partenaires et financeurs.

### **7.10.3 Clarifier les rôles : entraîner... et développer**

Un point de vigilance majeur concerne la définition des fonctions. Trop souvent, les postes créés cumulent des missions hétérogènes sans hiérarchisation claire. Or, le développement d'un club repose sur une articulation équilibrée entre :

- Des fonctions de **coaching et d'encadrement sportif**, garantes de la qualité de la pratique ;
- Des fonctions de **développement**, tournées vers les partenariats, les projets, la recherche de financements, la communication et l'ancrage territorial.

Clarifier ces rôles, même à temps partiel, permet d'éviter l'épuisement des salariés, de mieux piloter les priorités et de renforcer l'efficacité globale de l'organisation.

### **7.10.4 Miser sur la jeunesse, l'apprentissage et les formes mutualisées**

Faire le pari de l'emploi ne signifie pas nécessairement recruter immédiatement un profil senior à temps plein. De nombreuses solutions intermédiaires existent :

- **L'apprentissage**, qui permet de former un jeune tout en bénéficiant d'aides financières importantes ;
- Les **emplois mutualisés** via des groupements d'employeurs, partagés entre plusieurs clubs ou structures ;
- Les temps partiels évolutifs, conçus comme des trajectoires de montée en charge.

Ces formats offrent de la souplesse, réduisent le risque financier et favorisent la montée en compétence progressive des structures.

### **Focus : les groupements d'employeurs (GE), une solution pour sécuriser l'emploi**

Les groupements d'employeurs permettent à plusieurs structures (clubs, associations, collectivités...) de se regrouper pour recruter ensemble un salarié qu'elles se partagent, en fonction de leurs besoins.

Recourir à un groupement d'employeurs présente plusieurs avantages. Cela permet d'abord de réduire le risque financier, en mutualisant le coût de l'emploi entre plusieurs structures. C'est également un moyen d'accéder à des compétences qualifiées qu'un club ne pourrait pas toujours financer seul. Le groupement assure par ailleurs un cadre administratif et juridique sécurisé, en prenant en charge les obligations liées à l'emploi, ce qui constitue un appui précieux pour des structures sportives. Enfin, ce dispositif offre une grande souplesse, en permettant d'adapter le temps de travail aux besoins réels de chaque structure.

Dans la pratique, les groupements d'employeurs sont particulièrement utiles pour structurer le développement d'un club, professionnaliser son organisation voire même renforcer certaines fonctions support comme l'administratif ou la communication. Ils constituent enfin un levier de structuration progressive. En permettant de tester un besoin et de monter en compétence, ils peuvent représenter une première étape avant la création d'un emploi propre au club, dans un cadre davantage sécurisé.

### **7.10.5 Articuler intelligemment salariés et bénévoles**

Enfin, professionnaliser ne signifie pas déposséder. L'enjeu est au contraire de mieux articuler les rôles entre salariés et bénévoles. Le salarié n'est pas là pour « faire à la place de », mais pour :

- Coordonner,
- Structurer,
- Sécuriser,
- Valoriser l'engagement bénévole.

Lorsque cette articulation est réussie, l'emploi devient un facteur de reconnaissance et de fidélisation des bénévoles, et non un facteur de tension.

### **7.10.6 Un choix stratégique, au service du projet territorial**

Faire le pari de l'emploi, c'est finalement assumer une ambition : celle de passer d'un club qui fonctionne à un club qui se projette. Un club capable de penser son rôle économique, social et territorial sur le moyen terme. C'est un choix exigeant, mais souvent décisif pour celles et ceux qui souhaitent inscrire leur action dans la durée, renforcer leur utilité sociale et consolider leur modèle économique.

- *L'emploi n'est pas un coût isolé, c'est un investissement stratégique. Bien pensé, il devient l'un des leviers les plus puissants pour transformer l'impact du sport sur les territoires.*

### **Nos recommandations**

- Formaliser un projet stratégique clair, partagé et inscrit dans le temps (objectifs, priorités, trajectoire de développement), afin de guider les choix, structurer l'action et renforcer la lisibilité auprès des partenaires.
- Construire un modèle économique cohérent avec le projet de la structure, en diversifiant les ressources, en développant l'emploi de manière progressive (mutualisation, formats souples) et en s'appuyant sur les ressources du territoire (réseaux, acteurs expérimentés) pour sécuriser son développement.
- Structurer en amont ses méthodes de gestion de projet (objectifs, ressources, organisation, capacité de suivi et de reporting) avant de se lancer dans des réponses à des appels à projets, afin de sécuriser leur mise en œuvre et la relation avec les financeurs.
- Mettre en place une veille active et structurée sur les opportunités de financement (appels à projets, sponsoring, mécénat), afin d'identifier des ressources nouvelles et de ne pas dépendre uniquement des financements existants.
- Développer des partenariats utiles, en clarifiant les attentes réciproques et en s'appuyant sur les dispositifs d'accompagnement pour renforcer la solidité et la crédibilité du projet.
- Renforcer son ancrage territorial, orienter ses dépenses et ses relations vers l'économie locale (prestataires, emplois, partenaires), tout en cherchant à capter des ressources internes et externes.
- Concevoir ses activités et ses événements comme de véritables leviers de développement et d'attractivité, en articulant création de valeur économique, utilité sociale et intégration progressive des enjeux environnementaux.

## 8 Présentation de Pluricité et du CDES

### 8.1 Pluricité

Créée en 2004, Pluricité est une organisation indépendante agréée par l'État en tant qu'entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS). Elle est spécialisée dans l'analyse, l'évaluation et l'accompagnement des politiques publiques et des projets liés aux enjeux d'insertion, d'éducation, de solidarités, de sport, d'engagement et de cohésion sociale. Son objet est de renforcer l'efficacité et l'utilité de l'action publique, en contribuant au développement et à la structuration des pratiques d'évaluation des politiques publiques, selon une approche interdisciplinaire et méthodologiquement rigoureuse.



Les travaux de Pluricité reposent sur une démarche de recherche évaluative innovante, combinant méthodes quantitatives, qualitatives et comparatives. Le cabinet articule un haut niveau d'exigence scientifique avec un souci constant de diffusion, de pédagogie et de traduction opérationnelle des résultats auprès des acteurs publics, des porteurs de projets et de la société civile.

Par ses activités, Pluricité œuvre à mieux ancrer la démarche d'évaluation dans le pilotage des politiques publiques et des projets, tout en contribuant aux travaux académiques en sciences sociales. Le cabinet développe également des collaborations avec les sciences expérimentales, notamment dans le cadre de partenariats avec des laboratoires de recherche. Enfin, Pluricité participe activement au débat public et aux réflexions collectives sur l'évaluation, en lien avec de nombreux acteurs institutionnels, associatifs, administratifs et internationaux, dans une perspective d'amélioration continue de la qualité de l'action publique.

### 8.2 Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES)

Créé en 1978 et rattaché à l'Université de Limoges, le Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES) développe depuis plus de quarante ans des travaux inscrits dans une approche résolument pluridisciplinaire, qui fait toute son originalité et sa force. Attaché à concilier rigueur universitaire et immersion dans la réalité quotidienne du sport, le CDES est aujourd'hui une référence nationale et internationale dans les domaines de l'économie, du droit et de la gouvernance du sport.



Le CDES déploie ses activités autour de trois piliers complémentaires : l'expertise, la formation et la production de connaissances, à travers des études, des publications et des travaux de recherche largement reconnus dans le secteur sportif. Il accompagne de nombreuses structures sportives, institutions publiques et acteurs économiques en leur fournissant des éléments d'analyse et des outils d'aide à la décision, fondés sur des méthodologies robustes et éprouvées.

Son équipe associe des experts salariés, chargés d'études économiques et juridiques, immergés dans les réalités opérationnelles du sport, et des experts universitaires de renommée internationale. Cette articulation garantit à la fois la rigueur scientifique des travaux menés et leur pertinence concrète pour répondre aux enjeux structurants du sport contemporain et des politiques publiques qui l'accompagnent.



**COSMOS**

Tous les sports. Un seul univers.

# GUIDE DE LA MESURE ET DE L'AMÉLIORATION DE L'IMPACT ÉCONOMIQUE DES STRUCTURES SPORTIVES

Réalisé par



pluricitē  
GROUPE

En partenariat avec

**Crédit Mutuel**

[www.cosmos-sports.fr](http://www.cosmos-sports.fr)