

Pratiques sportives inclusives



Définition de la typologie

Le sport est un levier majeur d'intégration. Il est vecteur d'égalité et de citoyenneté. C'est un formidable outil éducatif, au service de la mixité sociale et qui promeut des valeurs de respect et d'entraide. Portés le plus souvent par des associations, **les clubs sportifs de proximité sont les premiers acteurs du secteur**. Ces derniers mettent parfois en œuvre des projets socialement innovants visant **l'inclusion de publics fragiles**. Ces pratiques sportives inclusives permettent en particulier de renforcer l'égalité des chances, le développement durable, le lien social, la citoyenneté, le bénévolat, le bien-être et la santé pour le plus grand nombre ou encore l'éducation à la citoyenneté pour les jeunes.

Contexte national

En 2015, le ministère chargé des sports lance les « **Plans citoyens du Sport** ». Ces derniers visent à développer la pratique sportive et à en faire, grâce à des actions concrètes, un moyen de promotion du vivre ensemble et d'éducation à la citoyenneté. Depuis, la France a accueilli de grands événements sportifs (l'Eurobasket 2015, l'Euro 2016 de football) et se prépare à accueillir les Jeux Olympiques et Paralympiques en 2024. Le sport est donc en haut de l'agenda politique, et les pratiques sportives inclusives fortement encouragées dans cette démarche.

La **loi NOTRe** assigne les compétences liées au sport de façon partagée sur les territoires, entre les communautés de communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier. Les communes et les autres EPCI n'ont, quant à eux, aucune compétence obligatoire à l'exception de la sécurité des installations sportives. Les acteurs du secteur sportif sont donc confrontés à une grande variété d'interlocuteurs lorsqu'ils souhaitent développer des coopérations avec la puissance publique.

Enjeux économiques

Dans le domaine du sport, les structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) se présentent presque toutes sous **forme associative**, une part marginale ayant adopté le format coopératif. Le secteur se distingue par un **engagement bénévole très fort**. Certains postes clés au sein des bureaux en matière de gestion et d'organisation sont ainsi assurés par des bénévoles. Selon une étude du CNRS, 84 % des associations sportives fonctionnerait uniquement avec des bénévoles. La frontière entre l'emploi et le bénévolat au sein des équipes est donc parfois difficile à gérer. Une association sportive sans salarié présente un budget moyen de 15 233 euros, 101 345 euros pour une association sportive employeuse.

Comparé aux autres secteurs représentés dans l'ESS, celui du sport repose en grande partie sur du **financement privé via les cotisations des membres et les ventes aux usagers**. En règle générale, les cotisations représentent 40 % du modèle économique, les recettes d'activités publiques et privées 39 %, les subventions publiques 14,6 % et le mécénat et les dons 5,4 %. Si elles reçoivent **moins de subventions publiques** par rapport à d'autres, les associations sportives **disposent en revanche souvent d'équipements sportifs et de locaux mis à disposition** par les communes. Ces acteurs doivent aujourd'hui saisir l'importance de la **diversification de leurs sources de financement** pour assurer leur pérennisation. Dans un secteur disposant d'une forte culture du bénévolat, l'**enjeu de gouvernance** et de **professionnalisation de l'équipe** est aussi clé.

Acteurs majeurs

Le sport est le premier secteur investi par les associations puisqu'il compte 16 millions de licenciés et 26 000 associations. **Siel Bleu** est un acteur emblématique de la typologie. Le groupe associatif propose de l'activité physique adaptée pour la prévention santé et l'amélioration de la qualité de vie des personnes fragilisées. **L'Agence pour l'éducation par le sport** (APELS) est une association nationale d'inclusion par le sport destinée à la jeunesse peu ou non diplômée. Les bénéficiaires des projets diffèrent mais tous ont pour vocation d'accompagner les publics fragiles. Il n'existe pas de réseau structurant des projets de pratiques sportives à vocation inclusive. En revanche, les projets sont souvent rattachés à des réseaux locaux et/ou nationaux fédérateurs de tous types d'acteurs sportifs confondus.

La typologie en bref



Des projets majoritairement associatifs



Une forte culture du bénévolat



Un modèle économique hybride qui repose en grande partie sur du financement privé (les cotisations des adhérents et ventes aux usagers)



Une aide souvent logistique de la part du secteur public



Un enjeu de gouvernance et de professionnalisation des équipes



Un mouvement structuré en réseau autour du sport traditionnel



Des acteurs emblématiques avec une présence nationale

Quelques ressources clés

Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports et Conseil national du Sport, rapport : Sport et économie sociale et solidaire, 2020

https://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_cns2.pdf

Ministère des Sports, dossier thématique : Économie sociale et solidaire et sport, mars 2018,

https://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/ess_et_sport-v.def-mars_2018.pdf



Zones de revitalisation rurale (ZRR)



Quartiers politiques de la ville (QPV)



Action Cœur de ville



Territoires d'industrie



Petites villes de demain



zone rurale



zone de montagne



DROM

Focus sur une initiative : CAP'Sport



Présentation

L'association CAP'Sport œuvre depuis **2008** pour l'éducation, la prévention et l'insertion sociale et professionnelle des populations en difficulté par le biais des activités physiques et sportives. Elle compte à ce jour **300 adhérents** et ses actions profitent à plus de **5 000 bénéficiaires**. Historiquement basée à **Hérouville-Saint-Clair**, CAP'Sport intervient aussi plus largement sur l'agglomération de Caen. L'association est inscrite, depuis plus de 10 ans, dans le **dispositif national de la politique de la ville**.

Carte d'identité :

- Statut : **association**
- Date de création : **2012**
- Nombre de salariés : **28**
- Siège social : **Hérouville-Saint-Clair (14200), Calvados (Normandie)**
- Territoire d'intervention : **Hérouville-Saint-Clair, Caen et son agglomération**
- Site web : <http://www.capsport-epi.fr>



Territoire d'intervention : Hérouville-Saint-Clair et l'agglomération de Caen

La commune d'Hérouville-Saint-Clair présente un **très fort taux de chômage chez les jeunes actifs comme chez les adultes**, faisant suite à des fermetures successives de groupes industriels dans l'agglomération de Caen. Terre d'accueil de nombreuses familles immigrées, la ville est **multiculturelle**. Cette identité culturelle est complétée par un **tissu associatif important et dynamique** qui contribue au lien social. La ville possède un parc d'habitat social significatif, ce qui en fait un lieu de résidence privilégié pour des **familles modestes**. Face à la problématique de diversification sociale, la ville entame un vaste programme de renouvellement urbain depuis 2005. C'est au carrefour de ces nouvelles réalités socio-économiques que la structure navigue.

Dates clés

| 2003 | 2008 | 2012 | 2020 |
|--|--|---|--|
| Création du groupement rural (JSVD) autour d'une école de football et d'activités extra et périscolaires | Ouverture d'une cellule d'insertion avec des activités à destination de publics fragiles proposées pour la première fois | Naissance officielle de Cap'Sport sur les champs de l'insertion sociale et de l'intégration professionnelle | Structure intégrée dans un véritable réseau institutionnel (Pôle Emploi, missions locales, services de l'État) |

Modèle économique

1. Les activités



Articulation besoin territorial / réponse apportée

D'un premier pôle d'activités conçu autour de la jeunesse et de l'éducation, l'association a rapidement étendu ses actions pour répondre à des besoins sociaux non couverts sur son territoire d'intervention. Elle présente aujourd'hui 4 pôles principaux regroupant divers dispositifs et animations, en direction d'un public âgé de 3 à 90 ans :

Réussite éducative : animations proposées dans le cadre de l'aménagement du temps de l'enfant (scolaires, périscolaires et extrascolaires et stages pluridisciplinaires).

Politique territoriale : actions et organisations réalisées afin d'offrir des réponses concrètes et durables aux problématiques de la cité et plus particulièrement des quartiers prioritaires de la politique de la ville, voire des zones rurales isolées. Mise en œuvre d'activités ouvertes au plus grand nombre, de 3 à 90 ans, sur les axes de l'éducation, la prévention et l'insertion (dispositif EPI).

Remobilisation et insertion : démarches et animations en faveur des centres d'accueil et d'hébergement et des personnes en situation de précarité, des personnes éloignées de l'emploi et/ou de tout public souffrant d'exclusion.

Sport, santé : activités d'amélioration du bien-être physique, psychique et mental ouvertes à tous les adhérents. On y retrouve l'ensemble des dispositifs spécifiquement développés autour du champ du handicap et de l'autisme.

« Par le biais de la diversification d'activités, nous avons créé un modèle qui nous protège », explique Philippe Fourrier, fondateur et administrateur de la structure. La **pluriactivité rend la structure plus résiliente**, elle lui permet aussi d'être plus visible auprès des acteurs du territoire car elle répond à plusieurs problématiques d'intérêt général.

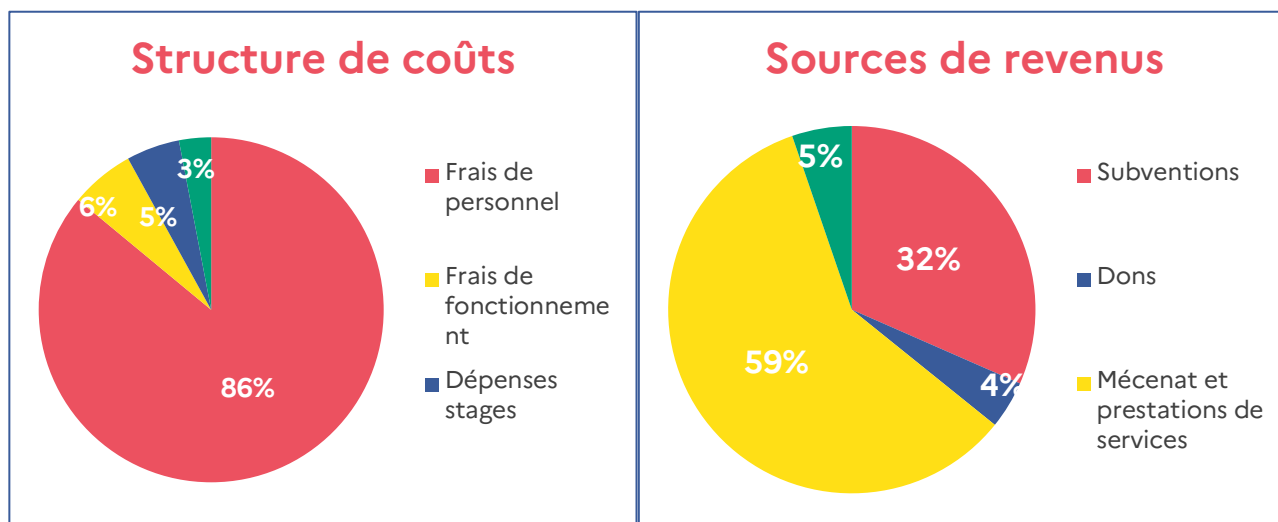
« J'ai connu l'association à ses débuts. Située à la croisée des chemins du sport et de l'insertion, atypique et novatrice, elle a bousculé les codes, décroisé les secteurs et ouvert de nouveaux horizons pour les publics en marge. L'association a développé un projet territorial, s'articulant avec l'existant mais également mettant sa marque de fabrique au service de nouveaux besoins. L'approche multi-secteurs (insertion, animation, santé) est une des clés de son rayonnement et de son développement. Le soutien de la ville d'Hérouville-Saint-Clair, en particulier de son maire, a été un atout important. Le travail de Philippe, son énergie, les valeurs qu'il porte ont marqué le chemin. Le bilan de l'association a fait le reste : l'association est désormais un acteur incontournable dans le domaine de l'insertion par le sport. Elle évolue en permanence, s'adapte et sait constamment se réinventer. »

Patricia Jehanne, membre du conseil d'administration, ex-DDCS 14 (Direction départementale de la cohésion sociale).

2. La structure des coûts et des revenus



Hybridation des ressources marchandes



Les **frais de personnels** représentent le **poste de dépense principal** de l'association, à hauteur de 86 %. Suivent les frais de fonctionnement (6 %), les dépenses liées aux stages (5 %) et les dépenses pour les animations (3 %).

En 2019, l'association présente un **chiffre d'affaires de 686 000 euros**. Les **subventions « fléchées »** (reposant uniquement sur des appels à projets) ne représentent que **30 %** des revenus de la structure, les dons 4 %. Le reste provient de **mécénat et de prestations de services aux entreprises** dans la cadre d'animations sur site (à hauteur de 56 %) : des ressources qui viennent hybrider le modèle économique de la structure. « *Cela nous rend plus autonome, nous ne sommes pas dépendants* », précise le directeur. CAP'Sport travaille notamment avec des **fondations d'entreprise** (BNP, Caisse d'Épargne, Société Générale), qui l'accompagnent par le biais de dons. **D'autres formes de soutiens** existent : Peugeot Hérouville assure la maintenance des véhicules de l'association, le cinéma Pathé Les Rives de l'Orne ouvre ses salles à ses bénéficiaires, Intersport et Decathlon offrent du matériel. Certains partenaires apportent du mécénat de compétences, comme le cabinet comptable ACCES. Le projet CAP'Sport mobilise donc de nombreux acteurs privés du territoire qui contribuent au rayonnement de la structure et au renforcement de son modèle économique.



La gestion financière

L'équipe présente une **bonne gestion de sa trésorerie**. Certains membres ont des compétences en interne et ont développé des « *appétences pour les montages financiers* », précise Philippe Fourrier. De plus, les personnes en charge de la conduite du budget de l'association sont très **pro-actives et créatives pour minimiser les coûts générés**. La gestion du matériel de sport, en dehors d'un contrat avec l'équipementier Intersport, est aussi liée à de nombreuses récupérations ou réutilisations. Le réseau de CAP'Sport est mobilisé dès que possible pour apporter de l'aide et **mutualiser les coûts**. Ce réflexe permet d'éviter les dépenses inutiles et d'avoir toujours au moins **3 mois de trésorerie d'avance**.



L'accès aux subventions

La majorité des subventions touchées par CAP'Sport proviennent **d'appels à projets**. L'association possède **une bonne maîtrise des processus administratifs**. « *Nous sommes devenus des écrivains publics* », explique l'administrateur, qui souligne les compétences développées en interne par l'équipe à ce sujet. CAP'Sport touche également une **subvention pluriannuelle (3 ans) de la ville d'Hérouville-Saint-Clair** dans le cadre de la politique de la ville. Ces fonds publics représentent environ 30 % des revenus de la structure.

Profil et compétences de l'équipe



La montée en compétences de l'équipe

L'équipe se compose de **28 salariés** et de **22 services civiques**. La dominance du salariat dans l'équipe lui permet de garder son ADN et d'assurer la continuité des missions et de la gestion du projet. Le réseau de CAP'Sport est sollicité pour participer à la qualification des équipes dès qu'il y a besoin de nouvelles compétences. L'association a donc une forte **politique de formation interne** qui profite à tous.



La personnalité entrepreneuriale du porteur de projets

Doté d'une véritable vision pour CAP'Sport, son fondateur et administrateur Philippe Fourrier, contribue à son développement et à son **ancrage local**. Au fil des années, il s'est constitué un **vaste réseau** qu'il met à profit de la structure. Il présente une forte volonté de **s'inscrire dans le maillage du territoire** et d'être présent. « *Dès qu'il y a des*

symposiums, des forums, des collectifs : je souhaite qu'on y soit représenté», précise-t-il. L'ADN de CAP'Sport et son modèle repose aujourd'hui en majeure partie sur les qualités de son dirigeant-fondateur : agilité, dynamisme, prévoyance et grande capacité d'anticipation.



La capacité de mobilisation des parties prenantes

Malgré une baisse notable de l'engagement bénévole dans le milieu associatif du sport, **CAP'Sport réussit à fédérer un noyau dur de 12 bénévoles** et de 30 à 50 lors des gros événements. La gouvernance de l'association repose en partie sur **un comité directeur** composé de 13 personnes, toutes représentantes de la société civile. CAP'Sport réussit à les mobiliser et à les encourager à être force de proposition. Ces personnes sont toutes liées par l'attachement fort qu'elles portent à la structure.

Partenaires et écosystème



Les partenaires opérationnels

« *Le réseau nous fait grandir* », explique l'administrateur. En effet, CAP'Sport est une structure **intégrée dans un véritable éco-système institutionnel**. Elle s'entoure aussi de prescripteurs de l'emploi, comme Pôle Emploi, la mission locale ou CAP'Emploi qui l'aident principalement pour des recrutements et surtout des accompagnements. Ces partenariats opérationnels sont clés pour assurer la mission sociale d'insertion des jeunes dans le monde du travail porté par la structure.

« Il est primordial de souligner l'importance de notre réseau. Concernant le pôle Insertion, celui-ci est tourné plus particulièrement vers Pôle Emploi, les missions locales, les centres d'accueil et d'hébergement de Caen et de son agglomération. De même, nous avons noué des partenariats forts comme avec certaines associations comme France Terre d'Asile, les Amis de Jean Bosco, Itinéraires, Revivre, Un Ballon pour l'Insertion... Ces différentes collaborations permettent d'offrir une réelle complémentarité et un accompagnement individualisé aux personnes suivies, optimisant ainsi leurs parcours et confirmant le sens donné à notre démarche initiale ».

Justine Daulle, ancienne service civique et salariée



Le rôle de la puissance publique

Bien qu'elle ait acquis une certaine indépendance financière à l'égard des institutions publiques, l'association travaille tout de même étroitement en réseau avec certaines d'entre elles. « *Les fluctuations des collectivités ne nous impactent pas. Nous préférons plutôt travailler sur des coopérations territoriales* », précise l'administrateur. CAP'Sport collabore de façon rapprochée avec des responsables de réseau, participe à des comités de pilotage de projets à leurs côtés : comme par exemple avec la Direccte, la Région ou encore les acteurs publics de la politique de la ville. Certaines personnes travaillant au sein de ces institutions sont d'ailleurs devenues **des « parrains » ou des « marraines » et ont contribué au développement de la structure.**

De plus, les coûts de la structure sont allégés grâce à la **mise à disposition de locaux** par la commune, comme la ferme de Beauregard d'Hérouville-Saint-Clair. Le siège administratif, basé dans la Maison des associations de la ville, offre de réelles opportunités à moindre coût. Pour les animations et autres activités ponctuelles, la Ville met aussi à disposition un grand nombre d'infrastructures. « *Sans cette aide, notre modèle serait plus complexe* », explique l'administrateur.

« La ville d'Hérouville-Saint-Clair est un espace riche en tissu associatif. Elle est aussi très attentive à l'insertion sociale et professionnelle de ses habitants. Elle nous soutient particulièrement à travers la mise à disposition d'infrastructures qui permettent à nos différents adhérents d'avoir des lieux d'expression adaptés à leurs besoins. »

Justine Daulle, ancienne service civique et salariée

CAP'Sport En résumé



Une bonne articulation entre les besoins d'insertion professionnelle des jeunes et les réponses apportées par le biais de l'activité physique



Une mobilisation de financements privés (prestations et mécénat) permettant d'hybrider les ressources et de fonctionner de manière autonome



Une gestion saine et stricte de la trésorerie, qui passe par une mutualisation des coûts et le recours au réseau de partenaires



Une bonne maîtrise des processus liés aux fonds publics



La personnalité entrepreneuriale et coopérative du porteur de projet



Une capacité de mobilisation des bénévoles et des acteurs de la gouvernance



La professionnalisation d'une équipe à dominante salariée via des formations internes



Une bonne visibilité au sein du réseau institutionnel grâce à l'intégration à l'éco-système local



Un intérêt fort pour le développement de coopérations territoriales et une mise à disposition de locaux par les pouvoirs publics qui allège les charges

CONTACTS

CAP'Sport

Philippe Fourrier, fondateur et administrateur

Email : pfourrier@capsport-epi.fr

Tel : 06.81.83.02.16

Site : capsport-epi.fr

Cette monographie a été réalisée à partir d'entretiens menés entre janvier et décembre 2020 avec Philippe Fourrier, fondateur et administrateur de CAP'Sport et ses partenaires.

Monographie rédigée par Mathilde Thonon, Les Petites Rivières

Adaptation de la charte graphique ANCT : Rémi Bottriaux, Les Beaux Jours

Ce document fait partie d'un ensemble de monographies d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) dans les territoires fragiles publié dans la collection « Etudes » de l'ANCT. Elles sont téléchargeables sur le site de l'Agence, en cliquant [ici](#).

