

フランスの総合型スポーツクラブの組織と経営分析

L'analyse d'un club sportif de france

溝口 紀子

Noriko MIZOGUCHI

静岡県立大学短期大学部

抄録

1995年より、文部科学省では、総合型スポーツクラブに対する積極的な取り組みを開始した。1998年5月にスポーツ振興くじ(TOTO)法が成立し、2001年よりTOTOが開始され、くじの収益金は強化育成費、幅広い年齢層が利用できる地域スポーツクラブの設置や指導養成などに助成されている。しかし、実際には、総合型スポーツクラブ事業を始めて3年間の補助期間が終了すると、一切の金銭援助は打ち切られてしまい、クラブ運営、経営に困難を強いられている場合も少なくはない。そこで本研究は、1978年より総合型スポーツクラブとして独立採算方式で活動しているフランス、オルレアン市最大のスポーツクラブ、US オルレアン連合の柔道クラブの組織、経営分析をすることで、総合型スポーツクラブにおける具体的でかつ効果的な資金運用、経営の取り組み提示していくことを目的にした。調査内容は、2003年9月から2004年5月フランス、オルレアン市にて、クラブ経営についての口頭質問、および文献調査を行った。US オルレアンクラブは、スポーツ種目ごとに独立採算で運営している。中でもUS オルレアンクラブ連合の中で最大の規模の柔道クラブは、フランス最多の有段者数を生かし、クラブの会員費を捻出する一方で、市などの公共団体による補助金の収入が72%を占めていた。これは毎年、市から健康教育普及事業として補助金を受けているためである。さらに、特徴的なのは、オフィシャルサプライヤー係わり方として、物資提供、宿泊援助等、新聞社、放送局等、法人の職業特徴をいかした様々なサポートシステムを確立させていた。今後の資金調達のためには、毎年多額の補助金を受けるため、健康教育普及事業として地域の健康、スポーツ教育のサポートを担うクラブ活動を行い、実績を作り上げていくことが、クラブ運営上の課題となっている。

1. INTRODUCTION

Le judo est créé en 1882 à Tokyo par Jigoro Kano dans le temple bouddhique Eisho-ji, c'est aussi le debut de Kodokan. En 1964, le Judo est définitivement reconnu comme sport olympique, Jeux Olympiques de Tokyo. Aujourd'hui, la Fédération Française de Judo et Disciplines Associées, désignée ci-après par « FFJDA », est 3ème fédération française avec 580000 licenciés et le judo est un sport pratiqué par toutes les catégories sociales et à tout âge dans près de 260 pays au monde.

A Orléans, en juillet 1978, presque 100 ans après de la création de Judo du Kodokan, l'Union Sportive Judo est née de la fusion du Central Judo Club et de l'Union Sportive Orléans Kodokan. Ce n'est que le debut de l'U.S.Orléans Judo-Jujitsu, désignée ci-après par « USOJJ », qui a connu des succès sportifs de très haut niveau en équipes et en individuel.

Tous les pratiquants le savent, le judo est beaucoup plus qu'un sport, une discipline fondée sur des valeurs : solidarité, rigueur, contrôle de soi, respect de l'adversaire, imagination. Aujourd'hui l'USOJJ est une véritable entreprise proche des réalités économiques de la région. Depuis sa création, l'USOJJ a stratégie reposant sur 3 idées force.

1. Performance
2. Innovation
3. Formation.

1.1. Performance

Avec plus de 500 adhérents et les managers du club haut gradés, l'USOJJ a donné naissance à une lignée de grande champions suivants:

- ◇ **Champion olympique**
 - ◇ Marc Alexandre (Séoul-1988)
 - Dominique Brun (Séoul-1988)
 - Cathy Arnaud (Séoul-1988)
- **Médaillés olympiques**
 - Laetitia Meignan (Barcelona-1992)
 - Stéphane Traineau (Atlanta-1996, Sydney-2000)
 - Céline Lebrun (Sydney-2000)
 - Frédérique Jossinet (athnes-2004)
- ▲ **Champions du monde**
 - ▲ Fabien Canu (1987 et 1989)
 - ▲ Dominique Brun (1986)
 - ▲ Cathy Arnaud (1987 et 1989)
 - ▲ Céline Lebrun(2001)

1.2. Innovation

L'USOJJ ,depuis sa création, n'a cessé de développer l'esprit de l'innovation :

- ◆ dans la pédagogie et les méthodes d'apprentissage.
- ◆ encore dans la manière de positionner le club comme un véritable acteur économique de la région.

Ainsi dès 1984, l'USOJJ créait son premier club d'entreprises partenaires.

C'est aussi la création de compétitions inédites, très spectaculaires, aptes à apporter au judo une autre dimension médiatique.

1.3. Formation

A l'USOJJ, la formation s'adresse aux grands champions mais aussi aux jeunes qui trouvent dans cette discipline un équilibre, un élan vital et de nouvelles motivations avec les définitions des deux vocations :

- ◆ être un club de haut niveau visant l'excellence
- ◆ rester un club ouvert à tous, de 7 à 77 ans.

En 1989, conscient de sa responsabilité en matière de formation de la personne, l'USOJJ a

fondé l'école technique de Judo Loiret-Orléans, L'objectif de cette école est la permission aux jeunes Judokas de poursuivre leur progression tout en leur permettant de suivre des études adaptées aux besoins et aux possibilités de chacun et d'acquérir ainsi une qualification professionnelle. Cette initiative unique en France porte déjà ses fruits avec des contrats d'embauche et des résultats sportifs éloquentes.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE

2.1. Présentation générale du club de l'USOJJ.

- ◆ **Nom** UNION SPORTIVE ORLEANAISE JUDO-JUJITSU
- ◆ **Siège social** Dojo Jean-Claude ROUSSEAU
- ◆ **Adress** Rue Fernand Pelloutier 45000 ORLEANS
- ◆ **Président** Frédéric SANCHIS
- ◆ **Objet** la pratique du judo, du jujitsu, du kendo, des disciplines régies par la FFJDA et des activité physiques, sportives et culturelles en relation avec les desciplines fondamentales.
- ◆ **Caractéristique** le plus grand nombre de ceintures noires en France et le plus grand Dojo d'Europe.
- ◆ **Resultat** 3 médaillés d'argents au Championnat du Monde en 2003. La victoire de Champoin de France par équipe féminine et masculine.

2.2. Organisation de la structure

2.2.1. Nombre d'installation

L'USOJJ dispose de 4 salles d'entraînement sur Orléans :

- ◆ Dojo Jean-Claude Rousseau* Rue Fernand Pelloutier
- ◆ Palais des Sports 14, rue Eugène Vignat (3èm et 4èm étage)
- ◆ Salle Saint Euverte 2, place du Champ Saint Marc
- ◆ Dojo Jean Jaurès(Patinoire) boulevard Jean-Jaurès(2èm étage)

*Le Dojo Jean-Claude Rousseau inauguré en février 2001 est aujourd'hui le plus grand Dojo d'Europe(1100 de tatami). L'utilisation, du matériel de musculation, du sauna,de la pharmacie et du matériel vidé est accessible à tous les licenciés du Club avec autorisation des enseignants présents(règlement intérieur art.10).

2.2.2. Répartition des adhérents

Selon la FFJDA, les jeunes de 8 à 14 ans qui représentent plus de 50% de licenciés et le pic de pratique concerne les enfants âges de 8 ans où le nombre de licenciés atteint près de 10% de la population totale, soit 1 Français sur 12. D'un côté, l'USOJJ, le nombre de licenciés nés en 1996 et 1997 atteint plus de 20 % de la population totale mais on se remarque un peu moins de 50% des adhérents moins de 14 ans. La caractéristique de la population de licenciés

d'USOJJ, c'est le nombre de licenciés seniors. Il atteint environ 40% de la population totale.

De l'autre côté, quant à la répartition des adhérents par dojo, le nombre d'adhérents du Dojo Jean-Claude Rousseau marque 341, soit 67,8% d'adhérents d'USOJJ. Parce que les adhérents des minimes et cadets non débutants et tous adhérents juniors et seniors qui comptent 237 judokas s'entraînent dans le Dojo Jean-Claude Rousseau où est le plus grand Dojo d'Europe ayant 1100 de tatami et 8 surface de compétition avec Olivier DEPIERRE qui est chargé du directeur technique et François Cosson pour les loisirs et les débutants.

En ce qui concerne les catégories pour, Pré-Poussins, Poussins, Benjamins, Minimes et Cadet, on se remarque que chaque dojo a au minimum 2 cours par semaine. Mais, quant aux Juniors et Seniors, le Dojo Jean-Claude Rousseau est le lieu unique où ils s'entraînent.

Graphique 1: Répartition des adhérents par catégories d'âge

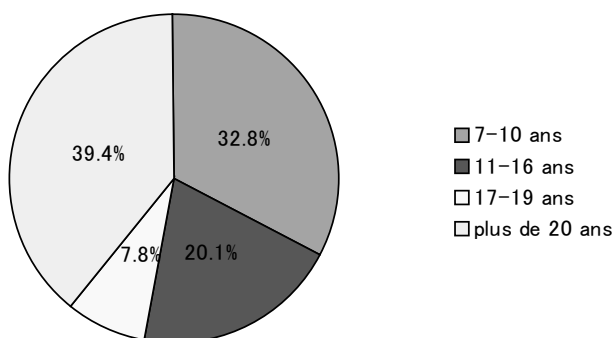


Tableau 1 : Répartition d'âge et du dojo des adhérents au 05/02/2004

Catégories	Année de Naissance	JC Rousseau	Palais des Sports	St Euverte	Jean-Jaurès	Total Général	Taux
Pré-Poussins	1997/1996	24	16	37	32	109	32.8%
Poussins	1995/1994	11	17	19	9	56	
Benjamins	1993/1992	13	9	4	9	35	20.1%
Minimes	1991/1990	25	2	4	2	33	
Cadet	1989/1988	31	0	2	0	33	
Juniors	1987/1986/1985	39	0	0	0	39	7.8%
Senior	Avant 1994	198	0	0	0	198	39.4%
Total Général		341	44	66	52	503	100.0%
Taux		67.8%	8.7%	13.1%	10.3%	100.0%	

Tableau 2 : Nombre de licences ceintures noires dan l'USOJJ

La saison 2002/2003

Grade	Garçons	Filles	Total
1er dan	42	21	63
2e dan	23	5	28
3e dan	14	7	21
4e dan	13	4	17
5e dan	13	2	15
6e dan	3	0	3
7e dan	4	0	4
Total	112	39	151

La saison 2003/2004 au 05/02/04

Grade	Garçons	Filles	Total
1er dan	40	17	57
2e dan	15	3	18
3e dan	13	6	19
4e dan	11	4	15
5e dan	11	2	13
6e dan	2	0	2
7e dan	4	0	4
Total	96	32	128*

*Renouvellements :118 et Nouvelles :10

Tableau 3 : Différents horaires des cours Saison 2003-2004

Dojo Jean-Claude Rousseau*			Palais des Sports		
Lundi	17h30-18h45	Pré-Poussins	Lundi	17h30-19h00	Benjamins/**Minimes/Cadet
	18h00-19h30	Minimes/Cadet	Mardi	17h30-19h00	Pré-Poussins
	19h30-20h30	Taiso	Mercredi	9h30-11h00	Poussins(95)
	19h30-21h00	Jujitsu		11h00-12h00	5ans révolus
Mardi	17h30-19h00	Poussins/Benjamins		14h00-15h30	Benjamins/**Minimes/Cadet
	19h30-21h00	Juniors/Senior	16h00-17h30	Poussins(94)	
Mercredi	9h30-10h30	Pré-Poussins	17h30-19h00	Pré-Poussins	
	10h45-11h45	5ans révolus	Vendredi	17h30-19h00	Poussins(94)
	15h00-16h30	Minimes/Cadet	Samedi	14h00-15h30	Poussins(95)
Jeudi	17h30-19h00	Poussins	Dojo Jean Jaurès		
	19h30-21h00	Jujitsu	Lundi	17h30-19h00	Benjamins/**Minimes/Cadet
Vendredi	17h30-19h00	Benjamins/Minimes/Cadet	Mardi	17h30-19h00	Poussins
	19h30-21h00	Juniors/Senior*	Mercredi	9h30-10h30	Pré-Poussins
Salle Saint Euverte				10h45-11h45	5ans révolus
Lundi	17h30-19h00	Pré-Poussins/Poussins		14h00-15h30	Benjamins/**Minimes/Cadet
Mardi	17h45-19h15	Benjamins/**Minimes/Cadet	Jeudi	17h30-19h00	Poussins
Mercredi	10h15-11h45	Pré-Poussins/Poussins	Vendredi	17h30-18h30	Pré-Poussins
Jeudi	17h45-19h15	Benjamins/**Minimes/Cadet	* Judo Confirmés et Loisir/Débutants		
Vendredi	17h30-18h30	5ans révolus	** débutants		
*** débutants de préférence					

Tableau 4 : Répartition des cours par semaine.

* 2 cours pour Confirmés et 2 cours pour Loisir/Débutants

Catégories	5 ans révolus	Pré-Poussins	Poussins	Benjamins	Minimes	Cadet	Juniors	Seniors	Jujitsu	Taiso	Total
JC Rousseau	1	2	2	2	3	3	4*	4*	2	1	24
Palais des Sports	1	2	2	2	2	2	—	—	—	—	11
St Euverte	1	2	2	2	2	2	—	—	—	—	11
Jean-Jaurès	1	2	4	2	2	2	—	—	—	—	13
Total Général	4	8	10	8	9	9	4	4	2	1	59

3. ACTIVITÉS DU CLUB

3.1. Objet du club

L'USOJJ a pour objet la pratique du judo, du jujitsu, du kendo, des disciplines régies par la FFJDA et des activités physiques, sportives et culturelles en relation avec les disciplines fondamentales (selon l'article 1 des statuts).

3.2. Activité sportive de l'organisation

3.2.1. Moyens d'actions du club

Selon l'article 2 des statuts, moyens d'actions du club sont :

1. L'organisation de cours, de séances d'entraînement de préparation physique.
2. La participation à des compétitions officielles reconnues par la FFJDA et des rencontres amicales en accord avec la FFJDA.
3. La promotion d'athlètes de haut niveau.
4. L'organisation de stage et d'activités visant à favoriser la pratique sportive et l'épanouissement de ses membres sur les plans physique et moral.
5. Le développement de l'association par la promotion médiatique, la publication de documents écrits ou audiovisuels, l'organisation de réunions et de séminaire et de tout moyens légaux.

3.2.2. Analyse

Analyse N°1 « L'organisation de cours, de séances d'entraînement de préparation physique » : Judo est la discipline qu'on peut commencer à n'importe quel âge et l'USOJJ ouvert à tous. Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, l'USOJJ organise environ de 60 cours par semaine en 4 Dojo pour les pratiquants âgés de 5 ans et plus. Il a mis aussi tous les licenciés à leur disposition des appareils de musculation et un sauna avec autorisation des enseignants présents.

Analyse N°2 « La participation à des compétitions officielles reconnues par la FFJDA et des rencontres amicales en accord avec la FFJDA. » : Les pratiquants de USOJJ participent à plusieurs de compétitions nationales et internationales. L'USOJJ organise les tournois des jeunes de l'USO et de moins de 23 ans en respectant les règles éthiques,

déontologiques et de fonctionnement de la FFJDA et plus généralement du Comité National Olympique et Sportif Français.

Analyse N°3 « La promotion d'athlètes de haut niveau. » : Bien sûr la promotion d'athlètes de haut niveau est son activité du club. L'USOJJ compte plusieurs de grandes champions et remporte bon nombre de titre de Champion de France et Coupe d'Europe par équipe. La performance est un des trois stratégies plus importantes de l'USOJJ. En 2003, les Judokas haut-niveau de l'USOJJ ont remporté 3 médailles d'argents au Championnat du Monde à Osaka et la victoire de Champoin de France par équipe féminine et masculine en 2004.

Analyse N°4 « L'organisation de stage et d'activités visant à favoriser la pratique sportive et l'épanouissement de ses membres sur les plans physique et moral. » : Bien qu'il est un sport de combat individuel, Judo est un sport se pratiqué en groupe parce qu'il est comme un loisir tout d'abord. L'USOJJ organise les stages omnisports pendant les vacances scolaires. En 2003, la Stage de la Toussaint en Octobre compte 80 participants pour les pratiquants des débutants pré-poussin, poussins et benjamins et la Stage de Noël en Décembre compte 85 pour les pratiquants des débutants pré-poussins, poussins, benjamins et minimes-cadets.

Analyse N°5 « Le développement de l'association par la promotion médiatique, la publication de documents écrits ou audiovisuels, l'organisation de réunions et de séminaire et de tout moyens légaux. » : L'innovation est un des trois stratégies plus importantes de l'USOJJ ainsi que la performance et la formation. Depuis sa création, l'USOJJ n'a cessé de développer l'esprit de l'innovation. Cet esprit crée des compétitions inédites, très spectaculaires, apte à apporter au judo une autre dimension médiatique. Nombre de ceux qui, aujourd'hui, participent à la médiatisation du judo en France sont issus de l'USOJJ.

4. FINANCEMENT

Les ressources de l'USOJJ (selon l'article 22 des statuts) sont :

- ◆ Les cotisations, droits d'entrée et souscriptions de ses membres.
- ◆ Les subventions et aides financières, matérielles et en personnel, attribuées par les collectivités et organismes publics ou privés.
- ◆ Les recettes propres réalisées à l'occasion des manifestations qu'elle organise.
- ◆ Tout produit autorisé par la loi.

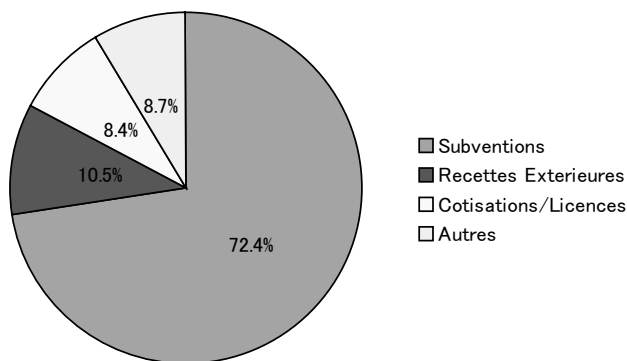
4.1. Recettes du club

4.1.1. Documents sur les recettes en 2003

Tableau 5 : Cotisation pour la saison 2003-2004

Catégorie	Cotisation annuelle	Frais d'inscription	Licence fédérale	Total annuel
5 ans révolus	107€	24€	28€	159€
Pré-poussin	122€			174€
Poussin/Benjamin/Minime/ cadet/Junior/Sénior	137€			189€
Tarif famille à partir de 2 pers.	188€	32€		220€ + 28€ × nbr de pers.
TAÏSO	67 € pour un cours			95€

Graphique 2 : Détail des recettes 2003



Graphique 3 : Détail des recettes par secteur 2003

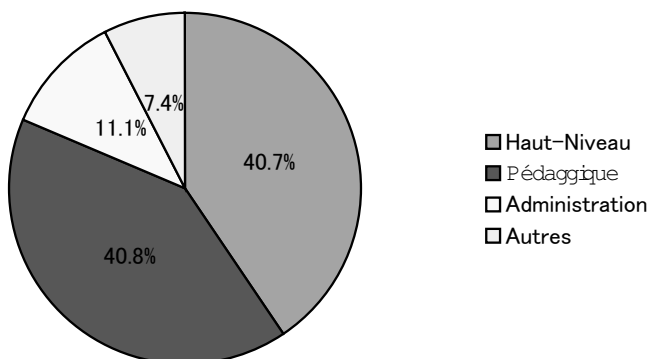
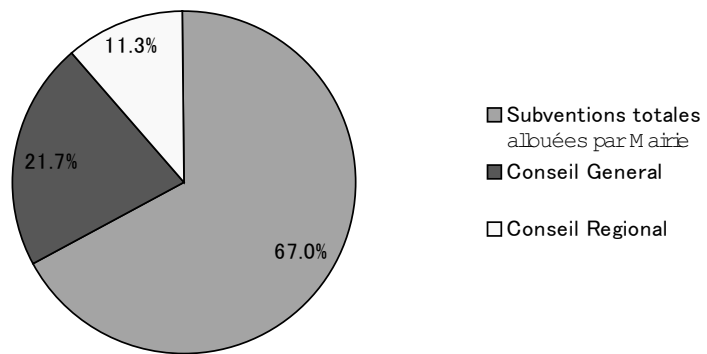


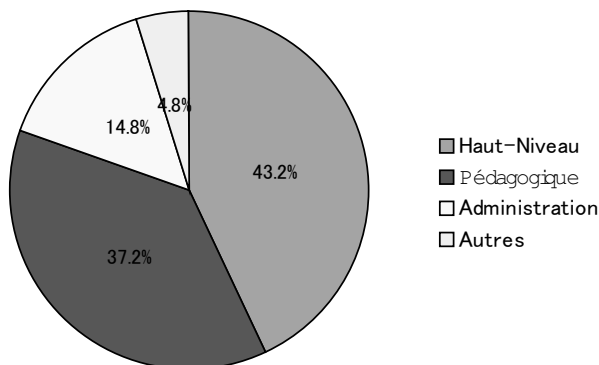
Tableau 6 :Détail des subventions en 2003

Subventions (€)	Total
Mairie	243918.0€
Conseil General	118684.4€
Mairie(prestations de service)	106007.2€
Conseil Regional	62126.4€
Mairie Personnel	17150.0€
Total	547886.1€

Graphique 4 : Détail des subventions 2003



Graphique 5 : Détail des subventions par secteur 2003



4.1.2 Analyse sur les recettes

Pour la FFJDA, la recette sur les cotisations/licences est la ressource plus importante. Il représente 70 % des ressources de la FFJDA. Mais pour l'USOJJ, c'est moins de 10% des ressources. Ce sont les subventions allouées par collectivités territoriales qui est la ressource plus importante pour l'USOJJ. Elles atteignent 72.4%(=2003,76.3% en 2004) de la recette totale, soit 547886.1euros (=2003, 574900.3 euros en 2004). Particulièrement, les subventions totales alloués par mairie (Mairie, prestations de service et Mairie Personnel), soit 48.5% (=2003, 49.7% en 2004) de la recette totale et soit 367075euros (=2003, 378500euros en 2004), sont les ressources plus importantes pour l'USOJJ.

4.2. Dépenses du club

4.2.1. Analyse sur les dépenses

Le montant total des dépenses sur le secteur haut-niveau et pédagogique atteignent plus de 75%. Ils sont les secteur principaux de l'USOJJ. De l'autre côté, quant au total des frais de personnel et département sportif, ils représentent plus de trois quarts des dépenses. Particulièrement, le total des frais de personnel et département sportif sur le secteur haut-niveau et pédagogique, par cela seul, se montent à 64.9% des dépenses (=2003, 64.8% en 2004). Il faut souligner que plus de tiers du budget se dépense pour le frais de personnel et le département sportif sur le secteur haut-niveau. Ce n'est pas trop beaucoup ? Non, parce que la performance est un des trois stratégies plus importantes et la promotion d'athlètes de haut niveau est une des moyens d'actions du club. Aujourd'hui, l'USOJJ a connu des succès sportifs de très haut niveau en équipes et en individuel. En effet, l'USOJJ a remporté 3 médaillés d'argent au Championnat du Monde à Osaka et la victoire de Champoin de France par équipe féminine et masculine en 2004. Particulièrement, 6 titulaires pour les Jeux Olympiques d'Athènes sont judokas de l'USOJJ. Cela montre que les dépenses sur le secteur haut-niveau de l'USOJJ ont le rôle de se dépenser pour Équipe de France de judo.

5. PARTENAIRES

5.1. Partenaires et ses types de relations

L'USOJJ est une véritable entreprise proche des réalités économiques de la région. Animés du même idéal, l'USOJJ et ses partenaires partagent lauriers, victoires et succès. Tous les pratiquants savent que le judo est une discipline fondée sur des valeurs. C'est beaucoup plus qu'un sport.

Les partenaires peuvent classer des types de relation économique, prestation et politique.

L'USOJJ est très dépendant de ses partenaires sur finance. Environ 80% des recettes de l'USOJJ, soit environ de 600000 euros, sont occupés par les sponsors et par les subventions allouées par les collectivités territoriales. Quelques partenaires sont relatifs à la prestation. Les uns supportent des équipements, les autres diffusent à la radio. Les Dojos sont financés par la Ville d'Orléans. Donc l'USOJJ respecte politique des collectivités territoriales, mais, en ce qui concerne le développement du club, l'USOJJ est très autonome parce que selon l'article 10 des statuts, « L'association est administrée par un comité directeur. »

5.2. Présentation générale de la ville d'Orléans

Orléans, préfecture du Loiret où située entre les plaines céréalières de Beauce, les champs verdoyants du Gâtinais, la forêt d'Orléans et les étangs de la Sologne, est reconnue pour son dynamisme économique, scientifique et universitaire, ainsi que pour son attrait historique, culturel et touristique.

Selon le palmarès publié par le magazine l'Entreprise, Orléans se classe au troisième rang des 35 grandes villes les plus attractives pour les entreprises et a été classée par le magazine "Le Point" de janvier 2002, 2ème ville de France pour le dynamisme économique et la qualité de vie.

Avec une croissance démographique de + 7,4 %, Aujourd'hui, la ville d'Orléans est la 5e plus forte croissance démographique nationale et la 18e agglomération française pour sa population active. D'après l'estimation en 2002, la population d'Orléans compte 115753 personnes (dont 55 807 de population active) et la population agglomération (elle est constituée de 20 communes regroupées au sein d'une Communauté d'agglomération depuis 1999) compte 269957 personnes (dont 130352 de population active).

Dans la ville d'Orléans, 59 équipements sportifs (19 gymnases, 7 piscines, 5 golfs 18 trous, 2 centres hippiques, 20 stades et 6 plans d'eau) sont remarquables. Et Orléans compte plus de 20 000 adhérents dans ses 168 clubs ou sections, pratiquant plus de 60 disciplines dans de très nombreux équipements. La politique sportive est une des celles importantes d'Orléans selon le site de la ville d'Orléans, « Avec 17% de la population orléanaise licenciée, l'objectif de la ville est que, demain, un orléanais sur cinq pratique une des soixante disciplines sportives enseignées



dans les clubs. La Ville d'Orléans consacre à cet effet, entre 5 et 6% de son budget de fonctionnement au sport».

Tableau 7 : Nombres de la population d'Orléans

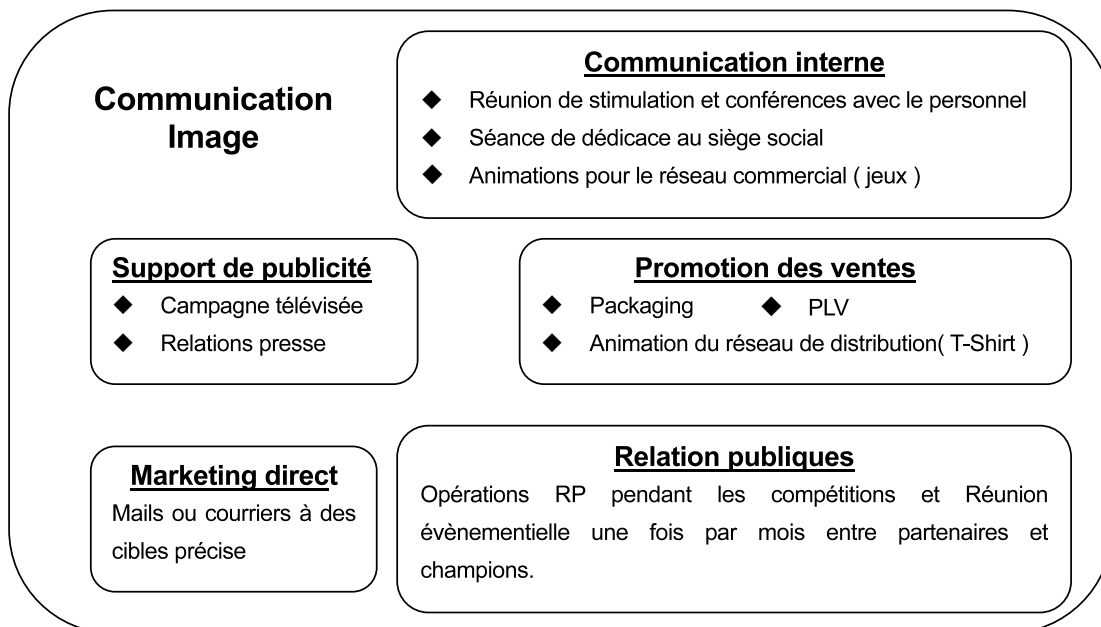
	Orléans	Agglomération
population	115753	269957
population active	55 807	130352

<http://www.ville-orleans.fr/html/fr/demographie>

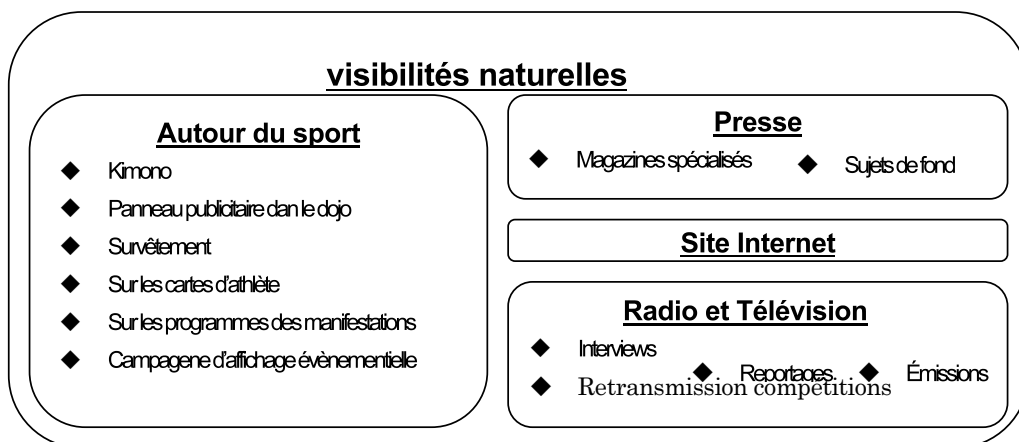
5.2. Communication Image et ses visibilitées naturelles

L'USOJJ a des images de communication pour clients, personnel, grand public et spécialistes et il crée des visibilitées naturelles avec la présence sur logo et/ou marque.

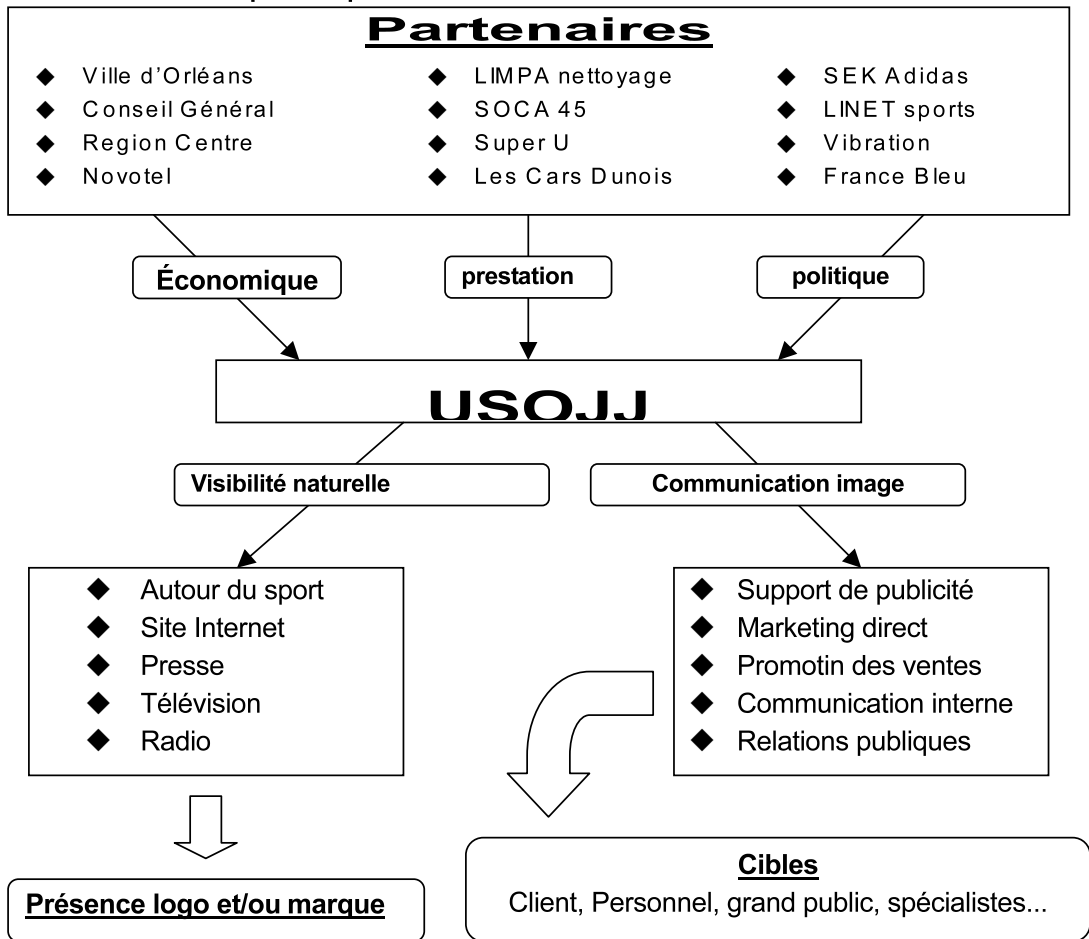
Shéma 1 : communication de l'image de l'uso JJ



Shéma 2:Visibilité naturelle créée par présence sur logo et marque



Shéma 3: Interets pour les partenaires



LISTE DES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1.. BAYEUX Patrick, PIAU Jean Clubs sportifs et collectivités territoriales:les outils de la contractualisation,CNFPT et Edition Revue E.P.S, 1997
2. Editions des JOURNAUX OFFICUELS ,Schéma de services collectives du sport ,2002
3. Editions des JOURNAUX OFFICUELS Sport de haut niveau et argent,2002
4. GASPARINI William,L'organisation sportive, Edition Revue E.P.S, 2003
5. MIÈGE Colin Les organisations sportives et l'europe, INSEP 2000
6. VASSEUR Claude Démaeche-qualite et organaisations sportives,INSEP 2003

(2004年11月4日受理)