

Synthèse

Journée technique

**Nouveaux publics, nouveaux enjeux :
comment les acteurs du sport peuvent faire évoluer
leurs modèles socio-économiques**

Judi 7 décembre 2017

INSEP 9h-17h



SEMC
Sport
Éducation
Mixités
Citoyenneté



Avec le soutien de



CREPS PACA
Site d'Aix-en-Provence
Pont de l'Arc - CS 70445
13098 Aix-en-provence Cedex 2
Tél. 04 42 93 80 28
prn@semc.sports.gouv.fr / www.semcsports.gouv.fr



Sommaire

Ouverture institutionnelle	p 5
<i>Bruno BÉTHUNE - Sous directeur de l'emploi et des formations du Ministère des sports</i>	
<i>Denis MASSEGLIA - Président CNOSF</i>	
Ouverture technique	p 6
<i>Fanny RIABOFF - Chargée de mission Pôle ressources national SEMC</i>	
Présentation de l'étude « Modèles socio-économiques des associations employeuses : quelles stratégies d'évolution ? »	p7
<i>Eve DURQUETY - KPMG - responsable du développement</i>	
<i>Alexandre DE FROISSARD - KPMG - Manager ESS et spécialiste du secteur sportif</i>	
Intervention plénière « L'évolution du modèle économique des associations sportives est-elle une nécessité ? Si oui, quels sont les moyens possibles ? »	p 11
<i>Bernard NICOLAIDIS - SED Conseil - consultant associé</i>	
Questions-réponses	p 13
Ateliers de travail par groupe	
1. Toulouse aviron sport et loisirs (TASL)	p 16
2. Association Rebond ! (éducation et insertion par le rugby)	p 17
3. Comité régional sports pour tous des Pays de la Loire	p 18
4. UFOLEP	p 19
5. UCPA	p 20
Synthèse des ateliers	p 21
<i>Angelica TRINDADE-CHADEAU - Chargée d'étude - INJEP</i>	
Conclusion	p 22
<i>Bernard AMSALEM - Vice-président du CNOSF</i>	

Ouverture institutionnelle

Monsieur Bruno BETHUNE (sous-directeur de l'emploi et des formations du Ministère des sports) rappelle que cette journée technique s'inscrit dans la continuité d'une démarche nationale sur les activités physiques et sportives comme facteur d'inclusion sociale des personnes vulnérables. Elle est le fruit d'une demande partagée, notamment des fédérations multisports qui sont engagées dans les problématiques de réduction des inégalités d'accès à la pratique sportive.

« Le champ du sport et des loisirs sportifs fait face depuis plusieurs années à une évolution de son contexte »

Le champ du sport et des loisirs sportifs fait face depuis plusieurs années à une évolution de son contexte. La diminution des aides publiques, l'évolution des attentes des usagers et des pratiques nouvelles, la professionnalisation de l'encadrement sont des éléments d'évolution significatifs. Il faut posséder des compétences et mieux rendre compte de l'impact social des activités sportives et de leur impact économique. L'Economie sociale et solidaire connaît une percée remarquable dans l'économie nationale et concerne le milieu sportif en raison de la place prépondérante qu'il occupe dans le secteur associatif. Un débat sur la gouvernance du sport sera lancé début 2018 ; l'évolution des relations entre l'Etat et les fédérations sportives. Depuis la présentation du rapport « sport et économie sociale et solidaire » par Bernard AMSALEM, la Direction des sports a lancé un grand plan d'actions sur l'ESS et le sport. Six fédérations sont engagées dans un appel à projet et donneront l'exemple à l'ensemble du mouvement sportif : l'UFOLEP (Union française des œuvres laïques et d'éducation physique), la FFCO (Fédération française des clubs omnisports), la FFSE (Fédération française des sports d'entreprise), la FFC (Fédération Française française de cCyclisme), la FFA (Fédération française d'athlétisme), la FFV (Fédération française de voile) . Un dossier thématique approfondi, « Sport et ESS », vient d'être publié par le Conseil national du sport (CNS). Il porte principalement sur les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le sport.

« Il faut être capable d'imaginer, d'oser, d'innover pour ne pas se retrouver en situation délicate »

Monsieur Denis MASSEGLIA (Président du CNOSF - Comité national olympique sportif) souligne que les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 en France peuvent être un accélérateur pour que nous soyons plus opérationnels. En 2013, le programme du CNOSF visait à faire passer la France d'un pays de sportifs à un pays sportif. Ce n'est pas le cas aujourd'hui. Cela le sera lorsque chaque responsable (politique, économique ou médiatique) pensera sport lorsqu'il sera en situation de décider. Le CIO lui-même se remet en question et cherche à être plus efficace (être meilleur en dépensant moins). Il faut être capable d'imaginer, d'oser, d'innover pour ne pas se retrouver en situation délicate. Le modèle sportif imaginé dans les années soixante n'a pas évolué pour prendre en compte les lois de la décentralisation de 1984, ni la diversité des pratiques de loisir et non compétitives, et encore moins les nouvelles technologies. Il y a nécessité de remise en question. Il faut réfléchir à la manière de transformer le modèle. Le club est en danger car il n'a pas lui-même évolué pour devenir plus opérationnel par rapport à une demande et des comportements qui changent.

Comment faire évoluer le club dans son offre de pratiques ? Et en même temps comment faire pour que Paris 2024 soit au service du mouvement sportif et des clubs ? Il ne faudrait pas qu'en 2025 on fasse le constat qu'il y ait énormément de pratiquants en plus, que le réflexe sport est acquis, et que pour autant il y ait moins de clubs et de moins en moins de pratiquants dans les clubs. Une remise en question est nécessaire pour tout le monde afin de ne pas être condamnés : le comité olympique, les fédérations, les clubs. Il faut être imaginatif, oser l'innovation, le numérique, les nouvelles pratiques, les nouveaux comportements.

« Le monde a changé, et il faut non pas s'adapter mais devancer les futurs changements »

Le monde a changé, et il faut non pas s'adapter mais devancer les futurs changements de pratiquants et de pratiques. On n'a jamais voulu faire évoluer à la fois le modèle global et le mode de fonctionnement. Les journées comme aujourd'hui vont contribuer à montrer qu'il y a d'autres voies. Il faut montrer qu'on est capable d'évoluer. Comment faire pour être plus performants demain ?

Ouverture technique

Madame Fanny RIABOFF (chargée de mission au Pôle ressources national « Sport, éducation, mixités, citoyenneté »), indique que la démarche du Pôle ressources national SEMC pour soutenir l'action relevant de l'inclusion sociale par le sport a été revue. L'ensemble des fédérations trouve que les outils mis en place, dont [le site internet « sport facteur d'inclusion sociale »](#) sont des outils méthodologiques intéressants. Toutefois, il apparaît qu'au niveau des acteurs locaux des territoires, les moyens pour accueillir des publics en difficulté, sont chronophages, énergivores et peu subventionnés pour un coût de projet relativement élevé. Il s'agissait de savoir s'il y a d'autres associations qui s'organisent pour accueillir des publics en difficulté, vulnérables ou en situation d'exclusion sociale sans impact trop grand sur l'activité traditionnelle du club.

« Accueillir des publics en difficulté : c'est très chronophage, très énergivore, cher et peu subventionné »

Certaines de ces associations sont présentes et vont expliquer comment elles s'y sont prises pour continuer à accueillir des publics en marge, pour essayer de monter des projets innovants, sans impact trop important sur le fonctionnement traditionnel de leur association. L'Economie sociale et solidaire est un thème mal connu du mouvement sportif. L'idée est d'aller vers une évolution des modèles économiques pour accueillir les publics les plus éloignés de la pratique sportive et de ce fait réduire l'inégalité d'accès.

Eve DURQUETY, responsable du développement au sein de KPMG, société d'audit et de conseil, et Alexandre DE FROISSARD, Manager ESS et spécialiste du secteur sportif, vont présenter le bilan de l'étude « Modèles socio-économiques des associations employeuses : quelles stratégies d'évolution ? ». Cette étude propose une photographie des modèles socio-économiques des associations employeuses en général, avec un éclairage particulier sur le modèle socio-économique des associations sportives.

Ensuite, Bernard NICOLAÏDIS, consultant associé de SED Conseil, va expliquer les différentes orientations prises sur le terrain.

L'après-midi sera consacrée à deux vagues d'ateliers.

Puis une restitution sera faite par une grande-rapporteuse : Angelica TRINDADE CHADEAU, chargée d'étude à l'INJEP (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire).

Enfin, Bernard AMSALEM, vice-Président du CNOSF, clôturera la journée.

Un cahier technique concernant les deux thématiques est fourni, ainsi qu'une fiche sur le dossier « Economie sociale et solidaire ».

Présentation de l'étude "Modèles socio-économiques des associations employeuses : quelles stratégies d'évolution ?"

Eve DURQUETY (KPMG - responsable du développement)

Alexandre DE FROISSARD (KPMG - Manager ESS et spécialiste du secteur sportif)

Les acteurs du secteur associatif sont nombreux à se poser la question de leur modèle socio-économique au regard des mutations qui ont été exposées précédemment. Cette étude a été commandée par l'UDES (Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire) et par le Mouvement associatif. Elle visait à faire un état des lieux du secteur associatif, en considérant uniquement les associations employeuses, afin de connaître les enjeux, les problématiques et pour essayer de dessiner une typologie de modèle socio-économique. Elle sera présentée par la suite.

Quelques éléments de contexte et de problématiques du secteur associatif sportif

- La baisse des subventions oblige les associations à repenser leur modèle économique et leur mode de financement.
- La réforme territoriale a eu des effets sur l'organisation du sport et sur les fédérations. L'impact principal concerne les élus et la gouvernance dans les associations sportives. Entre les regroupements de ligues, de comités, les créations, fusions et absorptions, les fédérations sont amenées à repenser leur mode de fonctionnement.
- Les pratiques et les attentes évoluent vers une logique de consommation et de sport loisir, ce qui doit conduire les organisations sportives à repenser leur modèle socio-économique. Parfois le nombre de pratiquants est complètement déconnecté du nombre de licenciés. L'intérêt même de la licence est parfois remis en question. Et puis de nouveaux sports émergents, qui pourraient conduire à augmenter les nombres de pratiquants et de licenciés dans les fédérations.
- La concurrence du secteur privé, lucratif, avec des sociétés commerciales et des auto-entrepreneurs qui viennent concurrencer les clubs, les fédérations et les ligues, en proposant une offre différente en réponse aux nouvelles attentes des pratiquants. Ces sociétés commerciales ont anticipé un aspect social, ce qui n'a pas été fait par les fédérations ou les clubs.
- La transition digitale : comment intégrer le numérique et le digital dans les clubs, les fédérations, les ligues, les associations sportives ? Le digital au service de l'inclusion sociale, c'est la volonté de partager, de pratiquer en commun, avec l'appui des réseaux sociaux, et non plus de façon individuelle. L'inclusion sociale se joue aussi au niveau des territoires : comment le club ou la ligue peuvent provoquer un impact social au niveau des populations et aussi du territoire ? Et comment inclure le numérique dans la pratique sportive ? Par l'analyse vidéo par exemple.
- La réforme de la compétition de haut niveau : la réforme de 2015 sur le statut du sportif de haut niveau a apporté de nouvelles obligations aux employeurs et une sécurité juridique aux salariés du sport. Plusieurs fédérations réfléchissent à l'évolution de la formation pour permettre aux sportifs de haut niveau de poursuivre une activité après leur première carrière.
- Paris 2024 est l'opportunité de créer une émulation autour des pratiques sportives en France.

Ces éléments vont être à prendre en compte pour analyser le modèle socio-économique dans lequel le mouvement sportif et les associations sportives veulent se situer. L'ensemble de ces problématiques n'est pas spécifique au secteur sportif, il est partagé avec l'ensemble du secteur associatif.

« Trois piliers essentiels se dégagent »

Les subventions publiques sont aussi devenues des commandes publiques pour bon nombre d'acteurs associatifs, ce qui a laissé au bord de la route des associations qui n'étaient pas en capacité de répondre aux appels à projet et aux appels d'offres lancés par la puissance publique.

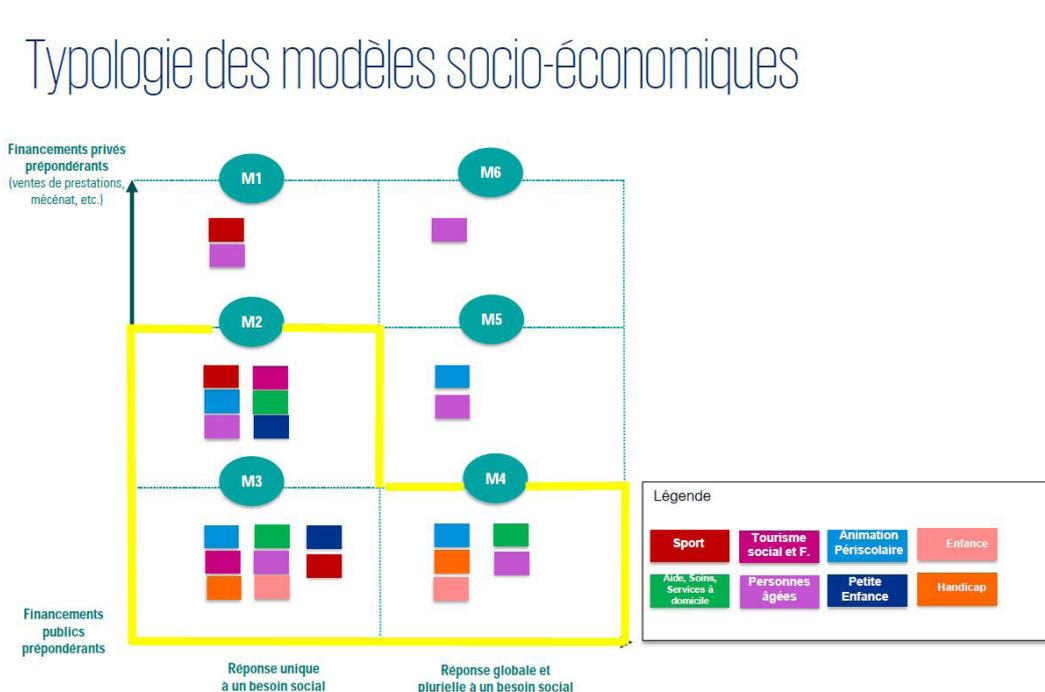
La réflexion de KPMG s'est inspirée de la littérature déjà existante dans l'ESS, mais elle cherche à aller au-delà. Il ne s'agissait pas seulement d'examiner le modèle économique de l'association, mais bien de prendre en compte sa dimension sociale et sociétale, en travaillant donc sur une notion de modèle socio-économique.

Trois piliers essentiels se dégagent :

- **La mission sociale s'appuie sur le projet associatif des acteurs. Elle illustre la notion d'« encastrement social et politique de l'association »** dans sa capacité à identifier et prendre en charge des besoins sociaux, et à y apporter des réponses.
- **Le modèle économique correspond à l'ensemble des ressources** (financières, humaines) qui vont être développées dans une association pour mener à bien son activité.
- **L'organisation (interne et externe) correspond à la logique d'intervention** : comment est-il envisagé de répondre au besoin social, quelles réponses sont apportées ?

Il est possible d'agir et d'avoir une influence au quotidien sur le modèle socio-économique. En modifier une ou plusieurs composantes aura des répercussions sur l'ensemble du modèle socio-économique. Ce dernier n'est pas isolé : il évolue aussi dans l'écosystème, un environnement sur lequel les acteurs n'ont pas de prise (réglementation, projet politique de la nation). Néanmoins, les acteurs peuvent, à travers leurs organisations, avoir une influence sur leur écosystème et le faire évoluer à long terme.

Différentes typologies de modèles socio-économiques ont été identifiées dans le secteur associatif, six sont présentées ici : l'axe du bas représente le besoin social avec à gauche une réponse unique (un besoin = une réponse) et à droite une réponse globale et plurielle (besoin social = une ou plusieurs réponses). De haut en bas le type de financement de la structure est représenté : public en partie basse, privé en haut.



« Le secteur associatif s'illustre par une telle diversité et de telles différences qu'il y a une logique de dispersion qui s'opère. »

Le secteur sportif répond à un besoin unique, un besoin social et il n'a pas forcément une réponse globale ou plurielle. Il est assez homogène et peut avoir soit des financements privés prépondérants, soit des financements publics prépondérants. Cela dépend du type de structure, du sport, et de sa médiatisation. Différentes stratégies peuvent être développées pour répondre à un besoin social. On est soit dans une logique de parcours (où l'individu est accompagné dans un cheminement) ; soit dans une logique de filière d'activité (dans laquelle on a développé un savoir-faire et on apporte une réponse globale à un certain nombre de besoins identifiés) ; soit dans une logique de complémentarité (où l'on s'appuie sur le partenariat pour apporter une réponse au besoin).

Le secteur associatif s'illustre par une telle diversité et de telles différences qu'il y a une logique de dispersion qui s'opère. **Néanmoins, on observe une concentration des associations dans certains modèles, car historiquement en France la prise en charge des questions sociales s'est faite autour d'un État providence.** Des mutations sont à l'œuvre avec l'arrivée du secteur privé lucratif sur un certain nombre de champs : secteur sportif, maisons de retraite...

« Il n'y a pas d'impératif à faire évoluer son modèle socio-économique s'il ne présente pas de difficulté majeure. En revanche, il est impératif de re-questionner son modèle associatif »

Une fois positionné par rapport à un modèle, il peut y avoir un certain nombre de questionnements mais il n'y a pas d'impératif à faire évoluer son modèle socio-économique s'il ne présente pas de difficulté majeure. En revanche, il est impératif de re-questionner son modèle associatif pour voir s'il est toujours en phase avec d'une part les valeurs que l'on veut porter, et d'autre part avec l'équilibre entre le projet économique et le projet social, sans oublier la logique d'intervention. En effet le besoin et la raison d'être qui prévalaient dans les années 1960 ont pu évoluer et ne sont plus forcément d'actualité. Les pratiques et comportements des bénéficiaires ont pu changer : sont-ils toujours satisfaits aujourd'hui ?

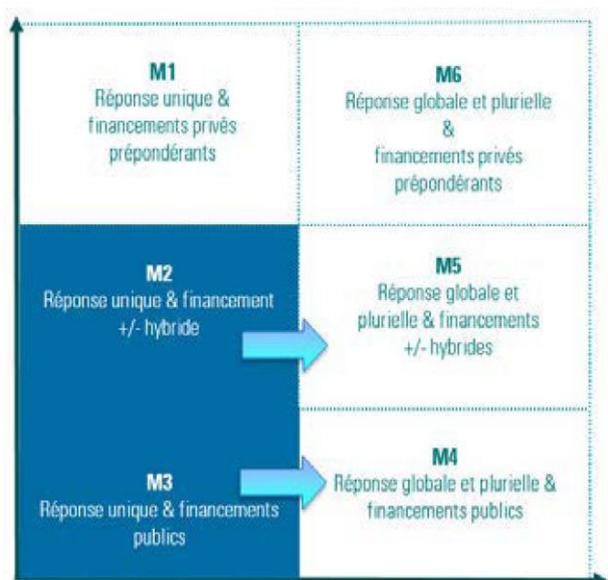
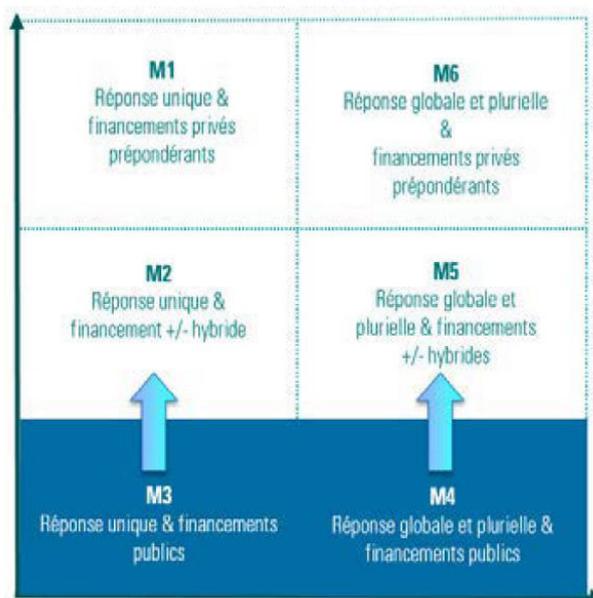
C'est donc une nécessité de re-questionner son positionnement et son projet associatif par rapport à l'ensemble de ces questions. Cette étape de questionnement est souhaitable avant de faire bouger les choses. Et avant de penser « outils », il faut d'abord penser « stratégie ». Un préalable est l'analyse du besoin social : des cibles bénéficiaires, du modèle d'intervention, de l'environnement et des parties prenantes.

Il est essentiel que la gouvernance soit impliquée dans la définition du modèle socio-économique, dans les stratégies d'évolution, et dans la réflexion stratégique de l'association.

Sur la page suivante, voici trois pistes de réflexion autour de stratégies d'évolution du modèle économique à sa destination. Elles sont déclinées sur les mêmes critères que les modèles socio-économiques : approfondissement et diversification des activités, diversification des ressources, ou combinaison des deux premières.

1^{ère} stratégie : hybridation des ressources et approfondissement des activités déjà existantes.

Les financements sont dans ce cas en majorité publics, et on cherche à diversifier ces ressources. Deux actions sont possibles : l'élargissement des cibles bénéficiaires et/ou la recherche de nouvelles sources de financement (crowdfunding, appel aux dons, appel à projets, mécénat, sponsoring...) permettent de réduire l'impact de la baisse des fonds publics. Ceci entraîne une indépendance financière accrue et un équilibre économique moins instable. Il y a cependant un risque de s'éloigner du projet associatif original, et c'est aussi un investissement financier et humain très conséquent.



2^e stratégie : diversification des activités dans une logique de complémentarité de parcours.

Trois axes de développement sont possibles :

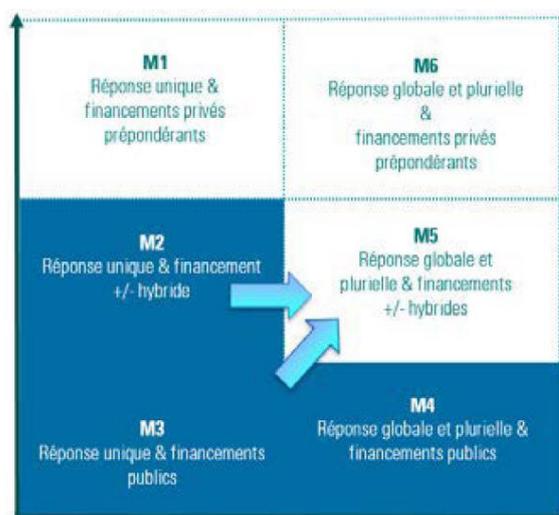
- croissance interne : développement de nouvelles activités en attribuant des moyens supplémentaires ;
- croissance externe : fusion avec une autre association, un autre club qui propose des pratiques différentes ou qui a un impact social différent ;
- alliance stratégique, coopération ou partenariat : coopération avec une structure dont le cœur de cible et l'objet social diffère pour développer une nouvelle activité auprès d'un nouveau public.

3^e stratégie : développement des ressources et élargissement des activités.

C'est une stratégie d'évolution globale relativement lourde, on peut séquencer la démarche.

Une fois la stratégie définie, il va être possible de s'interroger sur les outils à mettre en place.

Les outillages techniques faits pour le dirigeant associatif sont disponibles dans l'étude. Il faut se rapprocher de l'UDES pour se procurer le document dans son intégralité. Dans le secteur associatif, une pluralité d'outils sont à disposition pour financer l'innovation sociale, pourtant, ils sont totalement méconnus des acteurs associatifs (le [Fonds d'innovation social \(FISO\)](#) par exemple).



Ces outils très utiles aux dirigeants associatifs sont cités dans l'étude, comme ceux qui permettent de conduire la mesure de son impact social, de développer un langage de la preuve par rapport à ses parties prenantes et par rapport à ses bénéficiaires.

Intervention plénière “L'évolution du modèle économique des associations sportives est-elle une nécessité ? Si oui, quels sont les moyens possibles ?”

Bernard NICOLAIDIS (SED Conseil - consultant associé)

La question du modèle économique a été posée dès les années 1997-2000 en vue de la pérennisation des emplois jeunes. Dans un monde où le projet sportif prévaut en permanence, la question du modèle d'organisation, du modèle économique et du modèle social peut influencer ce projet sportif et éducatif. Les travaux menés portent à la fois sur des études et des diagnostics. Un travail est également effectué sur la formation et le partage d'expériences. Cette intervention porte sur quatre points.

Une forte évolution de l'environnement

La pratique sportive se diversifie et se massifie : la pratique de sports de loisirs et de sports de nature sont devenus un véritable enjeu pour attirer des touristes... Et le cadre de travail est de plus en plus complexe sur l'aspect des réglementations, du respect du code du sport, de la fiscalité, de la question du système concurrentiel, ou de la loi sur l'ESS. Tout cela va conditionner fortement le modèle financier des structures sportives. 97% des salariés du secteur sportif sont des éducateurs sportifs, il y a peu de personnel administratif et très peu de cadres de gestion. Le fait de professionnaliser l'encadrement, au sens salarié du terme, amène souvent une diversification des activités. Le fait d'embaucher des éducateurs à temps plein, amène à diversifier l'activité pour rentabiliser leur présence. L'organisation va influencer l'évolution du modèle du club.

« Le club et les dirigeants vont devoir faire la jonction entre des orientations fédérales descendantes, des orientations de développement sociétal, les réalités de leur territoire et les attentes des publics »

La nécessité de définir un nouveau positionnement territorial

Au-delà du projet sportif et associatif, la prise en compte des besoins du territoire devient une nécessité. La logique des collectivités territoriales commence à évoluer. Ces acteurs publics territoriaux ont un impact sur le champ des pratiques sportives. Là où, jusqu'à présent, le club était l'outil armé des fédérations et des collectivités publiques pour développer le sport, on voit apparaître aujourd'hui la nécessité de définir un positionnement par le club sur son territoire. Le club et les dirigeants vont devoir faire la jonction entre des orientations fédérales descendantes, des orientations de développement sociétal, les réalités de leur territoire et les attentes des publics. La concurrence économique s'installe, les intercommunalités acquièrent la capacité de commander des orientations de pratiques sportives. Tout ceci se passe autour de la dynamique de projet et de programmation. Du coup, le club se retrouve confronté à l'obligation de définir des finalités, des objectifs, un plan d'actions, des résultats visés. Pour cela il va s'appuyer sur ses motivations et ambitions, sur les compétences qu'il peut mobiliser et sur la communication. Il s'agit de mettre en dynamique collectivement le club sportif, la fédération, le comité ou la ligue. C'est essentiel pour que les gens arrivent à œuvrer dans le même sens. Le club va chercher les ressources à l'extérieur : au niveau fédéral, au ministère, sur le territoire, et de plus en plus dans des secteurs nouveaux comme le tourisme, la santé, l'éducation, le social, la culture... mais avec une problématique : ce sont des secteurs qui ont des fonctionnements différents. Il faut accepter d'être les outils, les instruments de ces secteurs. Plus le club est ancré sur son territoire et plus il a conventionné avec des acteurs publics de son territoire, plus il a une capacité à développer un modèle économique stable. Le fait d'avoir un cadre de gestion amène la structure à mieux stabiliser ses organisations, ses ressources de financement, et à se développer et être pérenne.

« Plus le club est ancré sur son territoire et plus il a conventionné avec des acteurs publics de son territoire, plus il a une capacité à développer un modèle économique stable. »

Quelques expériences sur l'évolution du modèle associatif dominant qui est celui du club sportif traditionnel

Les dirigeants bénévoles d'un club omnisport très diversifié étaient dépassés et se sont associés avec un EPIC (Établissement public à caractère industriel et commercial) gérant une base de loisirs, et avec une commune. Ils ont créé une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif) qui est devenue gestionnaire des services, séjours, et de l'organisation sportive. Les dirigeants bénévoles sont ainsi sécurisés car ils ne sont pas responsables personnellement des éventuelles fautes de gestion. Les usagers se retrouvent investis dans la gouvernance de cette structure coopérative, qui est ensuite passée de ce projet communal à un niveau intercommunal avec l'entrée dans le système de trois autres structures. Elle a apporté de vraies réponses en matière d'encadrement sportif et elle est désormais sollicitée régulièrement par les collectivités.

Deux conséquences : il a fallu réorienter les compétences des éducatrices sportives vers des publics spécifiques bénéficiaires des minima sociaux et structurer une comptabilité.

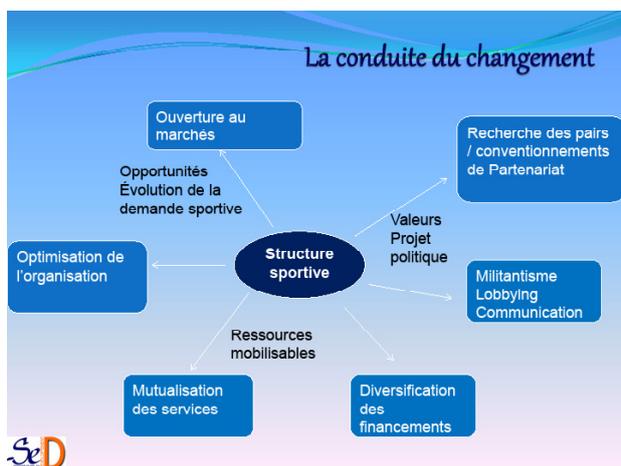
- Certaines structures ne sont pas en capacité de dire si les activités développées sont équilibrées financièrement. Le mode de gestion ne leur permet pas de savoir ce que va développer la nouvelle activité. Pour certaines structures plus elles développent d'activités plus elles créent de déficit.
- Un certain nombre d'acteurs (fédérations, comités départementaux, services de l'État, DRJSCS, collectivités territoriales...) ont réfléchi et fait ressortir la nécessité de disposer d'une structure intermédiaire (comité départemental, club, centre social...) pour intervenir dans les quartiers afin d'avoir plus d'impact sur le territoire, de développer des rapports et le lien social avec la population, tout en étant capable de proposer des modèles de gestion économique fiables.

Quelques outils pour conduire le changement.

Lors de l'accompagnement des structures, plusieurs pistes sont proposées. Travailler sur la question de la SCIC a un intérêt méthodologique (diagnostic du territoire, repérage des acteurs, positionnement des acteurs entre eux, capacité à répondre à des besoins d'utilité sociale et d'intérêt général). Différents axes de progression possibles se présentent aux dirigeants sportifs :

- ouverture aux marchés avec l'adoption de comportements et d'organisations adéquats ;
- recherche des pairs, conventionnements de partenariat ;
- diversification des financements (revenus du patrimoine, capacité à investir, fonds de dotation) ;
- mutualisation des services, de l'emploi, soutien de la fonction employeur grâce au groupement d'employeurs ;
- insertion professionnelle en formant les jeunes, en leur faisant passer des diplômes d'État, ce qui en contrepartie permet de structurer le club sportif.

Ce nouveau modèle d'organisation, la SCIC, permet notamment de mutualiser des activités, de renforcer les partenariats, notamment le partenariat public-privé. C'est une façon assez simple de regrouper, dans la gouvernance, autour d'un projet sportif, un certain nombre de structures.



« Ce nouveau modèle d'organisation, la SCIC, permet notamment de mutualiser des activités, de renforcer les partenariats, notamment le partenariat public-privé »

Quelle que soit l'évolution, quel que soit le changement qui sera choisi par la structure, il est important de développer une méthode d'organisation qui permette de redéfinir le projet. Trop d'énergies sont perdues car il n'y a pas ces éléments-là.

Questions-réponses

Comment se procurer l'étude KPMG, lien internet, coordonnées ?

Un abrégé de l'étude en 120 pages est accessible sur le site de l'UDES :

<http://www.udes.fr/actualites/etude-udesmouvement-associatif-modeles-socio-economiques-associations-employeuses-quelles>

Et sur celui de KPMG :

<https://home.kpmg.com/fr/fr/home/insights/2017/04/modeles-socio-economiques-associations-employeuses.html>

Par l'intermédiaire du Conseil social du mouvement sportif (CoSMoS), il est possible d'obtenir l'étude intégrale de 200 pages.

KPMG a-t-il travaillé sur les compositions des budgets des clubs afin d'identifier leurs leviers financiers ?

Alexandre DE FROISSARD

KPMG travaille principalement avec les fédérations, les comités et les ligues, moins avec les clubs. Un travail a cependant été effectué sur leurs leviers possibles de financement : définir une politique de sponsoring, de mécénat, de crowdfunding, définir une nouvelle activité pour générer de nouvelles ressources. Les nouvelles activités doivent être rentables et être analysées économiquement.

L'étude comprend une monographie du secteur sportif, et les travaux faits sur la composition des ressources des secteurs sportifs ont été repris. [Le centre de ressources des DLA \(Dispositif local d'accompagnement\)](#) a travaillé spécifiquement sur l'accompagnement de structures sportives et a agrégé l'ensemble des données.

Est-ce que ce n'est pas cette difficulté à changer de représentation, d'un sport « objectif » à un sport « outil », qui ralentit notre capacité à entrer dans ces modèles-là ?

Bernard NICOLAIDIS

« La massification des pratiques sportives impacte les clubs. Le niveau de compétence des dirigeants va permettre de prendre en compte les besoins sociaux pour les intégrer dans le club ou botter en touche en ne les prenant pas en compte. »

« Est-ce que ce n'est pas cette difficulté à changer de représentation, d'un sport "objectif" à un sport "outil", qui ralentit notre capacité à entrer dans ces modèles-là ? »

Bernard AMSALEM

« Le système d'organisation du sport en France a produit de l'immaturation chez les dirigeants du sport. Il faudra beaucoup de formation. Il y a donc un chantier énorme à venir. L'esprit entrepreneurial est nécessaire aujourd'hui compte tenu des évolutions de la société. Et il n'est pas possible de se permettre d'attendre une génération pour faire cette évolution, sinon les fédérations seront dépassées et il y aura un vrai problème pour certaines. La majorité pourrait ne pas survivre à cette évolution s'il n'est pas donné une direction forte. Il faudrait imposer par une loi.

Des évolutions de mentalité seront sans doute nécessaires pour arriver à repositionner l'acteur sportif dans un autre système. »

« Il faut faire évoluer la représentation que l'on a d'un bon dirigeant sportif »

Bruno BETHUNE

« Cette question en entraîne une autre : qu'est-ce un bon dirigeant sportif ? La représentation sociale est que c'est celui qui conduit son club à la victoire. Dans les modèles proposés on voit que c'est autre chose. La plupart des pouvoirs publics reconnaissent la qualité d'un dirigeant sportif aux résultats que leur discipline obtient. Il faut donc vraiment faire évoluer la représentation que l'on a d'un bon dirigeant sportif. Le ministère des sports doit donc aussi se remettre en question. »

Est-ce que le CNOSF a un discours dans ce sens auprès des CROS (Comité régional olympique sportif) et des CDOS (Comité départemental olympique sportif) ? Notamment au niveau de la formation des bénévoles puisque la directive du CNDS reconnaît aux CROS et aux CDOS la formation des bénévoles. Ce type de formation peut-il être porté par ces instances ?

Bernard AMSALEM

« Chaque niveau d'intervention est organisé en associations. Il faut revoir les niveaux aujourd'hui. L'intercommunalité prend de plus en plus d'ampleur et est un niveau très pertinent sur la proximité. Il n'est pas représenté dans le sport et il faudrait qu'il le soit. Le deuxième niveau pertinent c'est celui des régions et ensuite le niveau national. Il faudrait complètement revoir l'organisation territoriale du sport ; et là il sera peut-être possible de faire évoluer. Au niveau départemental et régional il n'y a pas de déclinaison aujourd'hui. »

Jean-Pierre BOUCHOUT (inspecteur général jeunesse et sport honoraire)

« J'estime qu'il y a une grande confusion entre tutelle et partenariat. L'État en matière de tutelle a peu d'interventions. Les conventions d'objectifs et les cadres techniques relèvent du partenariat. À la Direction des sports ce sont les mêmes qui font la tutelle et le partenariat, c'est peut-être cela qu'il faut changer. Dans les conventions d'objectif, l'État et la fédération se mettent d'accord : celui qui finance a des exigences. Les cadres techniques sont au cœur du dispositif français. Il y a aujourd'hui un problème de méthode et de compétences pour appliquer les bonnes pratiques. Il faut bien poser le diagnostic de départ si on veut trouver les bonnes solutions. »

La délégation de l'État aux fédérations n'est-elle pas un frein à l'évolution des modèles socio-économiques ?

« Il faut de la continuité et pas une remise en cause des moyens tous les ans »

Bernard AMSALEM

« Il est regrettable que la convention d'objectifs soit annuelle, il faut de la continuité et pas une remise en cause des moyens tous les ans. Elle porte à 95% sur le haut niveau, on ne peut donc pas dire que la délégation de l'État au niveau des conventions d'objectifs a favorisé l'évolution du modèle économique. »

Jean-Pierre BOUCHOUT

« La délégation de l'État est un acte administratif de tutelle qui consiste à donner à une seule fédération le monopole de la gestion d'une discipline sportive, ce qui n'a rien à voir avec la convention d'objectifs. Le vrai débat c'est le partenariat entre la Direction des sports et la fédération sur la politique globale fédérale.

Il est à craindre que tous les débats sur la gouvernance fassent tomber le système de la délégation, des cadres techniques, ce qui fait le fondement du système français. Le problème du sport c'est la mobilisation du secteur privé. Il faut voir comment des entreprises peuvent venir en soutien, comment mobiliser d'autres crédits que les crédits publics.

Les élus sont très attachés à cette délégation de l'État, ce n'est pas un frein, bien au contraire. Et elle donne une légitimité renforcée par rapport au sport qui peut être aussi revendiqué par d'autres secteurs. Il faut questionner la nature de cette délégation et au besoin la moderniser. »

Les pouvoirs publics ont-ils une réflexion sur la nécessité de structuration administrative des clubs ?

Bernard NICOLAIDIS

« SED (Sport emploi développement) est sollicité depuis trois ou quatre ans par les collectivités publiques, le CNFPT (Centre national de la fonction publique territoriale), pour mieux comprendre le fonctionnement associatif. Il a accompagné le conseil départemental des Bouches-du-Rhône et la Région Occitanie dans la formation de ses personnels sur la lecture des comptabilités associatives. Le système de financement habituel est de plus en plus souvent remis en cause. Le secteur public ne considère pas assez le risque économique dont le secteur associatif doit se prémunir notamment par une réserve financière pour couvrir les aléas »

« Il faut structurer les clubs et les accompagner administrativement »

Il faut structurer les clubs et les accompagner administrativement. A Roubaix, il y a une direction ressources qui est un pôle associatif. Elle accompagne une Direction des sports, qui elle accompagne les clubs. Les métropoles d'aujourd'hui prennent le dessus et sont devenues incontournables.

Sur la question des représentations, on peut aussi parler des éducateurs sportifs qui parfois dans certains clubs ont une mainmise plus importante que le dirigeant lui-même sur le fonctionnement du club.

ATELIERS



1. Toulouse aviron sport et loisirs (TASL)

Le TASL accueille environ 4000 usagers par an, il y a entre 350 et 450 adhérents. L'équipe est constituée de 8 permanents, 10 services civiques et une quarantaine de bénévoles.

En 1982, la structure est créée par deux anciens rameurs de haut niveau, pour quitter le monde un peu élitiste de leur structure d'origine, aller à la rencontre de nouveaux publics et faire partager leur discipline. Ils ont la volonté de faire autrement et de créer autre chose. La structure est implantée dans le nord de Toulouse sur le Canal du Midi, en remontant vers le quartier des Minimes. La première action a été d'envoyer un courrier à toutes les écoles du quartier pour faire connaître cette nouvelle activité et proposer de venir la découvrir. Suite à ces actions en direction des écoles, la structure a été repérée, et les dirigeants ont été invités à venir expliquer leur activité. Les premières conventions ont alors été mises en place.

En 1991 : l'IME (Institut médico-éducatif) des Troènes sollicite l'association pour faire découvrir l'aviron à de jeunes autistes.

En 1996 : dans le cadre de l'appel à projet « Fais nous rêver », le TASL reçoit une récompense au niveau national ce qui lui donne une très bonne visibilité et lui ouvre des portes.

Au cours des années 2000 : la structure compte 6 salariés. Le milieu associatif commence à faire appel au partenariat privé, par le biais de fondations.

En 2006, Damien VERBIGUIE arrive dans la structure par le biais du plan national « Soyez sport », avec la volonté de la part de la structure d'obtenir un emploi qui puisse formaliser des choses, accompagner au développement sur le plan administratif et sur le plan du réseau et du partenariat. Le projet associatif, qui n'était pas formalisé auparavant, est écrit. Le TASL choisit de se diversifier et de continuer à développer ses activités initiales (éducation et insertion).

En 2007, des régates interentreprises permettent de développer le partenariat, l'accueil de jeunes en difficultés pour des périodes de stage, le sponsoring pour financer les stages sportifs.

En 2008, le TASL obtient l'agrément du comité local d'accompagnement scolaire. C'est la première structure de Midi Pyrénées à déposer l'agrément du service civile volontaire, devenu ensuite service civique.

Depuis 2014, le TASL accueille régulièrement des bénévoles envoyés par la maison des associations de Toulouse. Cette structure a également mis en relation le TASL avec la fondation Orange. Pendant deux ans, un salarié d'Orange est venu finir sa carrière au TASL et s'est formé aux diplômes fédéraux d'aviron avec un retour intéressant pour la fondation.

En 2016, la création d'un groupement d'employeurs qui a permis au TASL de s'associer à plusieurs structures.

Sanoussi DIARRA, ancien joueur de rugby professionnel, a créé Rebonds ! en 2004. Ce projet s'appuie sur le rugby éducatif et social pour toucher les publics en difficulté.

L'action est fondée sur une certitude de départ : engager des actions éducatives et sociales suppose une méthodologie et une professionnalisation de la structure.

Le jeune et sa famille sont placés au centre du dispositif. Les publics visés sont ceux en difficulté. Il s'agit d'intervenir dans différentes structures dont l'école *via* des éducateurs socio-sportifs.

« Engager des actions éducatives et sociales suppose une méthodologie et une professionnalisation de la structure »

Le but est de répondre aux objectifs éducatifs de l'Education nationale avec la construction d'une démarche pédagogique. La finalité étant de co-définir avec les enseignants des objectifs éducatifs propres à chaque classe (mixité filles-garçons, maîtrise des comportements violents, développement de la citoyenneté, ouverture sur d'autres espaces sociaux que le quartier prioritaire...).

Actuellement l'association travaille dans un peu plus de 100 classes des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) de Toulouse (4500 jeunes). Cela permet la découverte du rugby avec une dimension éducative extrêmement affirmée. Les élèves les plus en fragilité sont repérés à l'aide de l'enseignant, et l'association essaie de les faire entrer dans un club de rugby ordinaire (conventions avec 35 clubs fédéraux sur le territoire). Cela permet de les sortir de leur quartier et d'intégrer un milieu dans lequel on retrouve une mixité sociale, une diversité de pratiquants et aussi une culture forte et des valeurs qui font sens (ponctualité, assiduité, respect...) et qui vont être transmises par les bénévoles. Environ 100 jeunes sur les 4500 vont intégrer les clubs. Les éducateurs socio-sportifs font un travail en lien avec les dispositifs sociaux. Cette architecture permet une prise en charge globale portée par un micro réseau informel de personnes ressources permettant d'avoir, en temps réel, la meilleure appréciation dans sa globalité du jeune. Cette prise en charge va venir en complémentarité des dispositifs sociaux.

Dans la structure Rebonds, il y a deux éducateurs spécialisés, une assistante sociale et un coordinateur pédagogique ainsi que des personnes chargées des fonctions support (partenariats, communication, administration...). La politique d'implantation territoriale est très forte.

En 2007, un groupement d'employeurs est créé. Cette structure embauche des personnes et les met à disposition de ses membres utilisateurs (clubs, comités, associations, collectivités territoriales...).

Cela a permis d'une part de co-construire la pérennité des emplois en les mutualisant ; et d'autre part, d'accompagner les clubs dans leur projet de structuration, de développement ou de professionnalisation. Le groupement d'employeurs a permis une réduction des charges. En 2012, la création d'une SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif), en collaboration avec le Toulouse aviron sport et loisirs, a conduit à externaliser l'expertise pour générer des ressources financières. Tout ceci a permis de diversifier l'activité en proposant également des activités à des publics solvables, sans que cela remette en cause l'objet social de la structure et en générant des ressources. Les activités traditionnelles internes ont été revisitées : politique de sponsoring et de mécénat, réduction des charges, diversification de l'activité, mise en place d'une politique partenariale privée.

3. Comité régional sports pour tous des Pays de la Loire

Cette fédération représente sur les Pays de la Loire 15 849 licenciés dont 88% de femmes et 196 associations. 72% des animateurs sont des femmes. C'est également un organisme de formation (CQP Animateur loisirs sportif). Il y a des actions pour la santé et des ateliers passerelle sur les maladies chroniques. Le projet d'inclusion sociale par l'activité physique sur les Pays de la Loire à destination des publics adultes en situation de précarité a débuté en 2008 suite à une demande de la DR d'intervenir pour un CADA (Centre d'accueil de demandeur d'asile).

En 2010, les élus du Comité régional engagent un emploi aidé à forte utilité sociale. L'idée étant de travailler sur les méthodologies pour créer une dynamique sur le territoire et accueillir beaucoup plus de personnes en situation de précarité.

Un projet de mutualisation a été mis en place, réunissant un maximum de structures. L'idée est d'accueillir toute personne adulte en situation de précarité, et de lui proposer une remobilisation par l'activité physique pour l'orienter ensuite vers une activité régulière et pérenne dans un club. Dans un premier temps l'objectif est de favoriser l'estime de soi par la prise en main de sa santé et par l'implication dans l'organisation du projet. Le socle est composé d'activités gymniques et multisports pour correspondre aux besoins de tous.

« L'idée est d'accueillir toute personne adulte en situation de précarité, et de lui proposer une remobilisation par l'activité physique pour l'orienter ensuite vers une activité régulière et pérenne dans un club »

Différents programmes sont en place : sport-alimentation, et des programmes basés sur la natation ou l'apprentissage du vélo. La communication entre les associations, les bénéficiaires, les professionnels du social et du sport est effectuée grâce à des volontaires en service civique.

En 2014, l'ARS (Agence régionale de la santé) et la DRJSCS demandent de régionaliser le projet nantais. L'idée étant de le modéliser et de le dupliquer sur l'ensemble du territoire. Pour ce faire nous avons réuni l'ensemble des structures qui accueillent les publics en situation de précarité qui était pour la plupart en demande.

Le bilan en 2016-2017 : 225 personnes se sont inscrites dans des clubs, 237 places d'événements sportifs ont été distribuées, 21 bénéficiaires sont devenus bénévoles.

Beaucoup de partenariats sont en place avec des associations de nutritionnistes, l'IREPS, la banque alimentaire, des partenaires sportifs, les villes, des communautés de communes, des conseils départementaux...

« La création d'associations est en cours localement, par et pour les bénéficiaires, en s'inspirant des groupes d'entraide mutuelle »

Concernant les finances, des contacts pluriannuels ont lieu avec l'ARS, la DRJSCS, le Conseil Régional. Les contrats locaux de santé permettent d'obtenir des crédits d'États abondés par la ville et d'avoir ensuite une aide opérationnelle et financière. Sur chaque territoire des partenariats se mettent en place différemment selon les opportunités et les appels à projets.

Actuellement la création d'associations est en cours localement, par et pour les bénéficiaires, en s'inspirant des groupes d'entraide mutuelle. Cela pourra débloquent d'autres financements, le comité régional n'étant pas forcément éligible à certains appels à projet. Cela a beaucoup de sens quant à l'ascension sociale, l'émancipation, et sur la partie financière.

4. UFOLEP

L'action de l'UFOLEP part de quelques constats : l'activité fédérale s'est diversifiée. Les comités départementaux sont passés d'un rôle d'accompagnement et de coordination à des missions d'organisation d'événements, de prise en charge des publics, d'organisation de formations, de recherche de fonds. Cette diversification entraîne un risque de quitter leur cœur de métier. Il faut s'adapter afin de prendre en compte toutes les formes de pratiques. Le réseau a dû se professionnaliser (400 équivalents temps plein au sein des comités départementaux et régionaux). Les attentes et les besoins sociaux se diversifient et se complexifient. Tous les modes de pratique sont visibles aujourd'hui et dépassent la seule offre compétitive. Le socio-sport a toujours existé mais il était invisible au niveau des comités directeurs. Il y avait une incapacité à l'intégrer au mode de fonctionnement fédéral ; ce qui créait des distanciations entre des secteurs d'activité qui ont tous leur place au sein de la fédération.

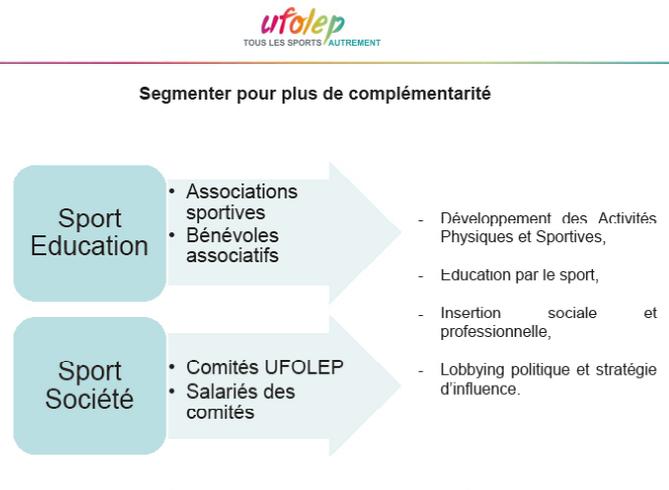
« Tous les modes de pratique sont visibles aujourd'hui et dépassent la seule offre compétitive »

Enjeux : il s'agit de structurer l'activité fédérale autour du cœur de métier (le fédératif), de repenser la stratégie, d'optimiser les outils et d'en créer de nouveaux, de penser le modèle économique, d'accompagner le changement culturel, de répondre aux besoins sociétaux et aux besoins des comités (départementaux ou régionaux).

Ces enjeux ont donné lieu à une structuration fédérale segmentée en deux champs principaux, chacun composé de réseaux d'acteurs différents :

- **le pôle « sport éducation »** qui a vocation à accompagner la vie sportive traditionnelle de loisirs compétitifs en s'appuyant sur l'opérateur **association et bénévoles** ;

- **le pôle « sport et société »** qui lui s'appuie sur le réseau des comités départementaux comme opérateurs, avec **des salariés professionnels**, et qui a vocation à accompagner et travailler avec des associations à objet non sportif.



Il y a une dizaine d'années, seul le réseau associatif des clubs à objet sportif portait toute la charge éducative, sociale, d'égalité, etc. Cela ne fonctionne pas car d'une part, ce réseau associatif de clubs gère aussi l'activité quotidienne, ce qui est déjà une réelle charge. Et d'autre part, s'engager dans la performance sociale et éducative est un métier en soi. La partie « performance éducative et sociale » a donc été rapatriée à l'échelle des comités départementaux et est gérée par des professionnels en mesure d'évaluer et de recenser les besoins.

Pour les deux secteurs, il y a quatre modes d'intervention possibles : le développement des activités physiques et sportives, l'éducation par le sport, l'insertion sociale et professionnelle, le travail de lobbying politique et de stratégie d'influence.

En conséquence, les outils fédératifs ont été repensés avec notamment la création de 3 types de licences :

- la licence traditionnelle pour le loisir compétitif ;
- les titres à la journée ;
- la licence UFOPass qui s'adresse aux publics des organisations à objet non sportif (missions locales, PJJ, maisons de quartiers...). Cette licence permet de sortir de la simple prestation sociale auprès de ces organismes et d'inscrire ces activités dans une réelle logique fédérative.

Des outils permettant d'accompagner le développement des comités départementaux selon leurs degrés de structuration ont été pensés également.

Une matrice permet de poser les scénarii de développement afin de les accompagner soit dans une démarche qualité (amélioration de l'existant), soit dans le déploiement de nouveaux projets. L'idée étant d'être en maîtrise du déploiement du projet de développement fédéral. A ces outils sont associés une démarche fédérale d'accompagnement qui s'organise autour du triptyque: globalisation, individualisation et contractualisation.

Des indicateurs, qui précisent ce à quoi la fédération souhaite ressembler, permettent à la fédération d'orienter ce travail d'accompagnement sur les différents champs : formation, vie fédérative, gouvernance, pôle « sport éducation », RH, communication, finance, pôle « sport et société ». Pour chacun de ces sujets, des programmes fédéraux avec leurs cahiers des charges sont à la disposition des comités départementaux qui souhaitent s'engager dans de nouveaux projets. Ils sont voués à la co-construction et permette d'homogénéiser les actions à l'échelle du territoire.

Aujourd'hui l'UFOLEP a finalisé la conception de ses outils d'accompagnement. Les perspectives issues de ce cadre sont les suivantes : déployer la démarche d'accompagnement sur l'ensemble du territoire, accompagner les nouveaux métiers, optimiser les outils pour tendre vers de l'évaluation d'impact.

5. UCPA - Union nationale des centres sportifs de plein air

UCPA

L'UCPA porte un projet fort depuis plus de 50 ans et a identifié un vrai impact social. Quelques chiffres clés : 3,2 millions d'utilisateurs pratiquants dont 90 000 jeunes bénéficiant de parcours « Égalité des chances », 8000 à 10 000 collaborateurs dont 56% ont moins de 26 ans, 81 activités sportives, 257 territoires d'implantation à travers le monde.

« Le but est de favoriser l'accessibilité sportive pour le plus grand nombre avec des méthodes d'éducation populaire. »

Le métier de l'UCPA est d'être éducateur sportif pour tous, et il se déploie en trois dimensions : séjours sportifs (200 000 personnes par an), loisirs sportifs de proximité, formation (1700 jeunes en formation du brevet professionnel de niveau IV et 3500 sur l'animation volontaire). Le but est de favoriser l'accessibilité sportive pour le plus grand nombre avec des méthodes d'éducation populaire. Le sport façon UCPA se fait collectivement. L'UCPA offre différents dispositifs pour permettre à tous de venir à la pratique sportive. Il s'agit de favoriser la mixité sociale, économique et territoriale. 90 000 jeunes par an bénéficient de 4 parcours : accompagnement éducatif et social par le sport (ateliers d'intégration par la pratique sportive...), intégration de tous à la pratique sportive, insertion socio-professionnelle, promotion de la santé par le sport.

Depuis deux ans et demi, deux doctorants portent une démarche de mesure et d'enquête pour répondre à ces questions : « En quoi ce qui est vécu à l'UCPA est créateur d'utilité sociale ? Comment se mesure-t-elle ? Et quelle est la nature de cette mesure ? » Ils ont modélisé l'expérience UCPA : il s'agit de sociabilité nomade qui s'exerce dans trois domaines : authenticité, compagnonnage et aventure collective. Ce modèle est mesuré de deux façons :

- une enquête *ad hoc* envoyée aux usagers. Les réponses permettent de déterminer des outils de formation ou une réorganisation. La modélisation et la mesure de l'utilité sociale de l'UCPA permettent ensuite de moduler son organisation.
- la mesure sur le long terme grâce à un tableau de bord social comportant les indicateurs que l'UCPA souhaite voir évoluer : nombre de jeunes accompagnés dans le cadre d'un parcours d'insertion socio-professionnel, gain en autonomie, conseils pertinents... Ce deuxième système de mesure permet d'avoir un paysage plus complet de l'impact social de l'UCPA auprès des 3,2 millions d'utilisateurs.

L'impact de cette démarche permet de savoir vers quoi il faut aller, notamment en matière de contenus de formation. Il s'agit par exemple d'améliorer l'approche relationnelle dans la pratique sportive, de faire en sorte que les stagiaires soient réellement en capacité de mobiliser des compétences, d'en faire profiter l'intégralité du groupe, et de pouvoir progresser collectivement à travers des apports de compétences.

« L'impact de cette démarche permet de savoir vers quoi il faut aller, notamment en matière de contenus de formation. »

Côté collaborateurs, des formations sont mises en place afin de bien écouter, bien animer, et mettre en œuvre les marqueurs de l'expérience UCPA. L'important est de conserver la capacité de créer de la valeur sociale à travers ce modèle d'utilité sociale d'une part, et de la valeur économique d'autre part.

Synthèse des ateliers

Angelica TRINDADE-CHADEAU (Chargée d'étude – INJEP)

Au regard de ces différents retours d'expériences, il ressort certains points importants, tous imbriqués les uns aux autres. Lorsque l'on est au stade du questionnement de l'évolution de son modèle économique, il paraît nécessaire de :

« Penser et repenser le projet associatif »

Il semble nécessaire de penser et repenser le projet associatif, même pour les structures qui l'avait bien pensé au départ. Certains passent par une simple remise en question de tout ou partie du projet d'autres par une recherche action comme l'UCPA qui voulait objectiver, mesurer l'utilité sociale de leurs actions. De manière imbriquée, revient souvent la question de garder son cœur de métier ou de le faire évoluer, de le diversifier. A cette question, les acteurs répondent le plus souvent en recherchant un équilibre entre les deux : garder l'activité « cœur de métier » et ajouter de nouvelles activités. Le besoin de remise en question du projet est constamment présent à chaque étape du développement de la structure ; ce qui permet de dégager des indicateurs qualitatifs et financiers, qui vont aider par la suite dans le dialogue avec les institutions. Parfois la diversification des activités peut prendre la forme de la création d'une SCIC pour générer des ressources financières et bénéficier aussi d'expertises et de savoir-faire nouveaux.

« Le besoin de remise en question est constamment présent à chaque étape du développement de la structure »

« Ne jamais oublier le territoire »

La connaissance du territoire est très importante et apparaît dans chacune des interventions. Une fois que l'on a cette connaissance du territoire couvert, il est possible de penser le modèle économique.

« Accepter de faire évoluer le(s) public(s) »

À partir du moment où le projet associatif évolue et est questionné, cela engendre la plupart du temps un élargissement des publics concernés par l'activité. Il faut accepter cet élargissement, s'adapter et avoir des compétences nouvelles au sein des équipes.

« S'appuyer sur les rôles spécifiques de chaque intervenant »

Pour conduire le changement, il semble incontournable de s'appuyer sur les rôles spécifiques des intervenants (professionnels, services civiques, bénévoles). Aussi, toutes les structures font apparaître clairement le besoin de monter en compétence de l'ensemble de intervenants. Cela passe par la professionnalisation, par les formations et par l'outillage de leurs intervenants. Certains ont insisté sur l'articulation nécessaire entre les bénévoles et les salariés en s'appuyant sur les ressources locales. Il faut également pérenniser l'emploi des personnes, et une des solutions évoquées est celle des groupements d'employeurs qui apportent de la sécurisation. Certains passent également par l'outillage pour créer un socle commun et fédérer les différents intervenants.

« Développer la logique partenariale institutionnel »

La question d'élargir son partenariat institutionnel est présente dans toutes les interventions. Il faut engagé un diagnostic territorial précis et solliciter les organismes par rapport à leurs domaines de compétences et d'interventions. Pour que le partenariat fonctionne, il est important de bien les étudier pour mieux s'inscrire dans leurs cadres institutionnels sans pour autant perdre son cœur de métier, ni son âme de départ. La co-construction est également une notion essentielle qui est revenue souvent.

Enfin, la dernière piste est la responsabilité sociétale des entreprises qui est pensée comme une façon de compenser la baisse de la part des fonds publics et de développer une culture de l'innovation. Il peut s'agir de créer peut-être à terme un fonds de dotation.

« La responsabilité sociétale des entreprises est pensée comme une façon de compenser la baisse de la part des fonds publics et de développer une culture de l'innovation »

Conclusion

Bernard AMSALEM (Vice-président du CNOSF)



L'ESS, c'est 2400.000 salariés en 2016 (10,5% des emplois)

Par son mode de gouvernance, pour ses finalités : l'ESS, témoigne que l'on peut entreprendre autrement !
Ce modèle économique est innovant, dans son économie de partage, sa gestion démocratique, son modèle collaboratif, dans l'intérêt général, qui est le moteur de ce nouveau modèle économique.

Le sport est à un tournant :

- l'évolution des pratiques sociétale (Ubérisation) ;
- l'évolution du territoire (Inter-régions, grandes régions) ;
- la baisse des subventions publiques.

Ces évolutions nous conduisent à repenser notre organisation, notre gouvernance et notre offre de pratiques ; tout en préservant nos valeurs et notre éthique.

- L'ESS est une opportunité pour répondre à ces évolutions.
- La loi du 31/07/2014 est une reconnaissance institutionnelle.
- Le sport devient une activité économique dans le cadre du projet associatif.
- Le modèle socio-économique doit être au service du projet.

Muhammad YUNUS (prix Nobel et ambassadeur de PARIS 2024) a déclaré : « *PARIS 2024 sera aussi les Jeux olympiques de l'économie sociale* ».

Je pense que le sport et l'avenir de l'organisation de nos fédérations doit s'inscrire dans le domaine de l'ESS.

Je remercie la Direction des sports et le Pôle ressources « Sport, éducation, mixités, citoyenneté » d'avoir pris l'initiative de l'organisation de cette première journée de sensibilisation sur l'économie sociale et solidaire.

Je vous remercie de votre participation nombreuse.

Il faudra d'autres journées de ce type pour approfondir notre connaissance de cette évolution nécessaire des fédérations.



Journée technique

**Nouveaux publics, nouveaux enjeux :
comment les acteurs du sport peuvent faire évoluer
leurs modèles socio-économiques**

*Synthèse : Emily BARDELLI, Fanny RIABOFF
Graphisme et mise en page : Anne-Laure Chasset*

PRN SEMC – mars 2018