



RAPPORT SPORT ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

Présenté par Bernard AMSALEM au Conseil national du sport

INTRODUCTION

Ce rapport est le fruit des réflexions du groupe de travail relatif au sport et à l'économie sociale et solidaire, constitué par des experts de ces deux domaines et que je voudrais en tout premier lieu remercier et féliciter chaleureusement pour leur engagement au service de notre cause commune.

Ce sujet est en effet hautement novateur dans un univers du sport enfermé depuis plusieurs décennies dans des schémas sclérosés, inadaptés à la réalité du fonctionnement de notre société. Je tiens à remercier la Présidente du Conseil National du Sport, Madame Dominique SPINOSI d'avoir permis à ce groupe d'exister et de se lancer dans cette aventure innovante ainsi que Monsieur Mathias LARMARQUE, Directeur de projet au CNS, pour avoir su convaincre de l'utilité de ce groupe de travail et coordonner nos réflexions et échanges avec efficacité.

En créant ce groupe, le CNS a parfaitement su saisir les enjeux liés à cette nécessaire évolution du modèle d'organisation du sport français, interrogeant volontairement, sans tabou, la place du sport dans l'activité économique française et les freins au développement de l'activité économique du mouvement sportif, et explorant les pistes pour un mouvement sportif reconnu pleinement dans sa fonction de créateur de richesse. C'est l'esprit de ce rapport que nous sommes heureux de vous présenter.

La commande du CNS était claire. Il s'agissait bien de procéder au recensement des dispositifs de l'ESS les plus adaptés au développement du sport et de proposer des scénarii d'évolution du mouvement sportif pour s'orienter vers de nouveaux cadres, adaptés à son développement. Je crois que sur ces deux points majeurs nous apportons à travers ce rapport, des éléments éclairants et structurants pour l'avenir du sport français. Au-delà, c'est toute une nouvelle vision sociétale de l'organisation du sport en France que nous esquissons à travers ce rapport.

Nous nous sommes ainsi attelés à démonter les freins qui empêchent les structures associatives d'assumer leur évolution vers une culture entrepreneuriale, d'accéder à l'innovation ou encore d'inscrire leurs actions dans un cadre de développement social. Formaliser les enjeux et les ambitions, décrire les contraintes qui empêchent de les atteindre, renforcer les atouts au premier rang desquels le formidable capital humain que représente le mouvement sportif. Tels étaient les principaux défis auxquels le groupe de travail s'est confronté sans fixer de frontières à sa réflexion.

Tout reste désormais à faire. Nous ne sommes qu'aux prémices d'une démarche qui devra avant tout convaincre l'ensemble des acteurs du mouvement sportif français, le Ministère de la Jeunesse et des Sports en tête, de contribuer au développement du sport dans notre pays en faisant évoluer son mode de gouvernance et d'organisation. Les Fédérations sportives devront elles aussi changer leur angle de vision sur leur rôle social et citoyen, leur fonctionnement et leurs capacités d'actions, si elles ont bien comme ambition de peser dans la société et de franchir un cap dans leur capacité d'adhésion à un projet qui est tout aussi politique que sportif, économique que du développement des territoires.

Je souhaite que ce rapport contribue à ce mouvement général qui permettra au sport français ainsi renouvelé d'être toujours plus moderne et solidaire.

PLAN DU RAPPORT

Première partie :

Le sport est une activité économique qui a toute sa place au sein de l'économie sociale et solidaire

I – Définition de l'économie sociale et solidaire

- un rappel du concept d'« économie sociale et solidaire »
- le lien avec l'économie collaborative est-il réel ?
- Focus sur la loi du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire :
- les principaux acteurs de l'ESS
- la place de l'ESS dans l'économie

II – Le sport est au cœur de l'économie sociale

A - Les caractéristiques du sport au sein de l'ESS

B - La double contrainte de l'intérêt général et de la concurrence économique

- le projet associatif doit s'inscrire dans un modèle économique spécifique
- ses valeurs (éducatives et sociales) sont à promouvoir dans ce champ concurrentiel : vivre ensemble, partage, économie circulaire... et le poids et le rôle des bénévoles

Deuxième partie :

Les freins au développement de l'activité économique du mouvement sportif

I – Un changement culturel à accompagner

- le poids son l'histoire (bénévolat, cadre associatif) impacte fortement le positionnement du sport en dehors d'une démarche économique
- une prise en compte insuffisante des besoins des pratiquants et de la valorisation de la qualité des prestations et du service
- une évolution des nouveaux marchés qui échappent au mouvement sportif
- une prise en compte de la professionnalisation parfois contrainte

II – Un cadre trop figé est un frein au développement de l'activité du mouvement sportif.

A/ La pratique compétitive obéit naturellement à un corpus de règles publiques et fédérales.

- les règles de l'Etat (loi 1901, code du sport)
- le cadre fédéral
- adapter l'organisation fédérale à l'évolution institutionnelle

B/ Une pratique dite libre dont le cadre est très souple.

III – La nécessité de repenser les relations entre les différents acteurs

- une relation avec les collectivités et l'Etat qui repose trop souvent sur une dépendance financière
- la réduction tendancielle des financements publics doit être intégrée au cadre économique du mouvement sportif
- la subvention est plus fortement positionnée dans une logique de partenariat
- repenser l'organisation du sport et des fédérations à l'aune de la réforme territoriale
- clarifier les compétences entre les niveaux de collectivités

IV – La nécessité de l'accompagnement du mouvement sportif

- la formation des dirigeants au changement de culture : passer à une logique d'entreprise d'utilité sociale.
- mise en place d'un guichet unique pour les porteurs de projets

Troisième partie :

Des pistes pour aller vers un mouvement sportif reconnu dans sa fonction de créateur de richesses sociales et économiques et de lien social

I – Les outils de l'ESS à mobiliser au service de projets

A - La notion de projet doit être au cœur de l'action

- le projet est au cœur de l'action d'utilité sociale
- le projet évolue avec le temps : le modèle de la révision coopérative, une salutaire analyse de l'activité

B – La responsabilisation du porteur du projet est nécessaire

- Identifier la bonne structure pour porter le projet

C – Les outils existent au-delà du cadre associatif

- les dispositifs de l'ESS sont susceptibles d'être mobilisés au titre du développement du sport

La SCIC (société coopérative d'intérêt collectif)

L'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS):

Les coopératives d'activités et d'emploi :

Le groupement d'employeurs :

- ne pas rejeter a priori le cadre associatif s'il est ancré dans une démarche entrepreneuriale
- les structures de l'ESS perçues comme les plus pertinentes
- les groupements d'employeurs : une réponse à l'atomisation de l'emploi et à l'appauvrissement social (auto entrepreneur)
- les structures commerciales qui sont agréées Entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) qui permettent l'accès aux finances solidaires

II – La nécessaire levée de freins économiques

- instaurer une TVA à taux réduit pour les services sportifs
- simplifier et adapter le cadre fiscal à la coexistence d'une activité « sociale » et économique

III – Lever les freins juridiques pour assouplir le cadre

A – Permettre aux fédérations de s'inscrire dans un cadre plus large que la loi 1901

- élargir le statut des clubs et fédérations (ainsi que leurs organes déconcentrés : logique de filiales, pouvoir de réforme des décisions par la fédération) : SCIC, coopératives
- adapter les statuts à l'activité commerciale
- se poser la question de la gouvernance à créer avec ces nouveaux acteurs, et de leur place au sein du mouvement sportif

B – Penser en réseau

- vers une nécessaire mutualisation des fonctions support
- reconnaître les associations sportives au titre des entreprises solidaires d'utilité sociale

C – Rénover le statut de dirigeant

- un statut de dirigeant entrepreneur (président mandataire, sociétaire) : caractériser le « patron » au sens économique

D – Ouvrir le statut d'étudiant entrepreneur (PEPITES) aux éducateurs sportifs préparant et à l'issus d'un diplôme JS au sein d'un CREPS ou d'un OF fédéral.

IV – Des actions innovantes à mettre en œuvre : partager les bonnes pratiques et les valoriser

- accompagner l'utilité sociale du sport par des outils innovants de financement : pour une expérimentation d'un social impact bond dans le domaine du rôle social du sport.
- valoriser les initiatives de terrain : un appel à projet des pratiques innovantes du sport dans le champ de l'ESS
- mettre en place un dispositif d'accompagnement à la démarche entrepreneuriale adapté aux problématiques du mouvement sportif
- mise en commun de services (national, territorial, local)
- accueil des start-ups du sport au sein du mouvement sportif pour le placer au cœur de l'économie numérique
- vente groupée de prestations : le chèque sport

Résumé des préconisations

Participants au groupe de travail

Réunions

Liste des personnes auditionnées ou rencontrées

Annexes

PREMIERE PARTIE : LE SPORT EST UNE ACTIVITE ECONOMIQUE QUI A TOUTE SA PLACE AU SEIN DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

I – Définition de l'économie sociale et solidaire

► un rappel du concept d'« économie sociale et solidaire »

Le concept d'économie sociale et solidaire fait l'objet de nombreuses définitions.

Une première approche, historique¹ dissocie l'économie sociale et l'économie solidaire. L'économie sociale plonge ses racines dans le XIX^e siècle. Elle pose la question : « comment fait-on ? » et repose sur trois piliers que sont les coopératives, les mutuelles et les associations. Pour sa part, l'économie solidaire, issue des années 1970, est davantage centrée sur la question de la finalité (« pourquoi le fait-on ? ») et recherche une utilité sociale.

Cette économie spécifique a toujours connu des tensions car ses origines relèvent de philosophies différentes : le socialisme utopique, le solidarisme (proche des radicaux, qui a donné naissance aux grandes lois sociales), la branche libérale (qui estimait que la question sociale relevait de la société plutôt que de l'Etat) et le catholicisme social.

Définition atlas ESS :

Une définition fédératrice de l'économie sociale et solidaire est donnée par l'observatoire national de l'ESS - CNCRESS², qui regroupe les principaux

► le lien avec l'économie collaborative est-il réel ?

Phénomène né du numérique, l'économie collaborative regroupe des entreprises dont la réponse à l'utilité sociale n'est pas l'objet fondateur. Il s'agit plutôt de répondre à une logique de profit, comme l'a démontré Hugues SIBILLE, président du Labo de l'économie sociale et solidaire, dans un entretien publié le 3 janvier 2016³. Il s'agit de distinguer l'ESS qui rassemble des personnes en communauté qui souscrivent des parts sociales et qui leur donnent des droits (participation à la gouvernance de la structure) de cette nouvelle forme de production fondée sur la

acteurs du champ :

le terme « économie sociale et solidaire » regroupe l'ensemble des organisations et des entreprises sous statut juridique de coopérative, mutuelle, association et fondation en France.

Ces structures partagent des valeurs de solidarité, de liberté et d'égalité et reposent, dans leur fonctionnement, sur plusieurs principes communs :

- la personne et l'objet social priment sur le capital : les femmes et les hommes sont au cœur de l'économie et en constituent la finalité,

- la gestion est collective, démocratique et participative : élection des dirigeants, principe de décision selon la logique « une personne = une voix », mise en place d'instances collectives de décision,

- la lucrativité est absente ou limitée : la majorité des excédents est réinvestie dans le projet social et sociétal de l'entreprise, des fonds propres impartageables sont constitués,

- les principes de solidarité et de responsabilité guident la mise en place des actions dans une démarche de développement durable.

révolution numérique, mais qui au sein de laquelle la « communauté » n'a aucun pouvoir. C'est une « communauté virtuelle d'utilisateurs, sans véritables liens entre eux, et surtout sans liens de pouvoir ou juridiques sur l'entreprise⁴. »

Si leur finalité est différente, il existe toutefois des liens entre économie collaborative et ESS car des entreprises de l'ESS sont amenées à s'inscrire dans une forme de mise en commun de gestion de données ou de distribution en circuit court.

¹ Timothée Duverger, « L'économie sociale et solidaire », éditions du Bord de l'eau – avril 2016

² Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire, Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale – Dalloz 2014

³ Rue 89 – « L'économie collaborative accroît les inégalités patrimoniales » – 03/01/2016

⁴ Ibid

La montée en puissance de l'économie numérique, qualifiée de « nouvelle révolution industrielle » va aussi fortement impacter le mouvement sportif. En effet, ces entreprises de l'économie collaborative rendent un service qui est très prisé par les pratiquants sportifs : l'entreprise est « au milieu de ses clients, elle organise le contact entre eux et fait rémunérer sa mise en contact par une commission⁵. »

Si le sujet de l'émergence d'une offre collaborative sportive n'est pas au cœur de ce rapport, il convient toutefois de la prendre en compte dans la recherche de pistes à identifier pour développer le positionnement du mouvement sportif dans un environnement particulièrement mouvant et concurrentiel.

► Focus sur la loi du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire :

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) définit le champ de l'ESS. Les grands principes de ce « tiers secteur » sont :

- poursuivre un but social autre que le seul partage des bénéfices,
- une lucrativité encadrée (notamment bénéfices majoritairement consacrés au maintien ou au développement de l'activité),
- une gouvernance démocratique et participative.

L'ESS comprend les acteurs traditionnels en raison de leur régime juridique (associations, fondations, coopératives, mutuelles) et inclut une nouvelle catégorie, les entreprises de l'ESS.

L'acquisition de la qualité d'entreprise de l'ESS s'effectuera par voie déclarative, au moment de l'immatriculation et du dépôt des statuts. Cette reconnaissance ouvrira droit aux financements de la Banque publique d'investissement (BPI). Elle nécessite de respecter les grands principes de l'ESS et de poursuivre un objectif d'utilité sociale, définie par le respect de l'une des conditions suivantes :

- apporter un soutien à des personnes vulnérables (état de santé, besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social, situation économique ou sociale).
- contribuer à la cohésion territoriale ou la préservation du lien social.

L'agrément «entreprise solidaire d'utilité sociale» permet aux entreprises agréées d'accéder notamment à l'épargne salariale solidaire. Il sera désormais réservé aux entreprises de l'ESS dont l'activité présente un impact social significatif⁶.

Afin de faciliter la reprise des entreprises par leurs salariés, le texte prévoit que dans les entreprises de moins de 250 salariés, le chef d'entreprise a l'obligation d'informer ses salariés de son intention de vendre l'entreprise au moins deux mois à l'avance. Les salariés auront la possibilité de proposer une offre de reprise. La reprise des entreprises par les salariés sera facilitée par la création d'un statut transitoire de société de coopérative et participative (SCOP) d'amorçage, permettant aux salariés d'être minoritaires au capital tout en détenant la majorité des voix ; le temps de réunir les fonds pour être majoritaires. La société bénéficiera d'un système fiscal avantageux pendant sept ans.

La loi impose l'obligation de rechercher un repreneur en cas de projet de fermeture d'un établissement. Le respect de cette disposition sera une condition de l'homologation du plan de sauvegarde de l'emploi par l'administration. Un amendement voté par l'Assemblée nationale et par le Sénat permet à une autorité administrative de demander le remboursement des aides pécuniaires accordées à une entreprise qui ferme un établissement et procède à un licenciement collectif, alors qu'il existait un repreneur.

La loi introduit une définition législative de la subvention, afin d'éviter qu'elles ne soient attaquables juridiquement pour une requalification en marché public. C'est l'ensemble des contributions (financières, matérielles ou en personnel) allouées par les autorités administratives à des personnes morales de droit privé pour la réalisation d'une action, d'un projet d'investissement, du développement d'une activité ou du financement global de l'activité d'un organisme bénéficiaire.

⁵ Ibid

⁶ Jusqu'à présent, cet agrément était réservé aux entreprises d'insertion par l'activité économique et aux entreprises qui respectaient des règles de gouvernance démocratique et d'écart maximum de salaires. Cette seconde catégorie ne permettait pas de cibler l'agrément sur des entreprises à forte utilité sociale répondant à des besoins sociaux spécifiques.

Il propose également une nouvelle définition de la coopérative, mettant en avant ses principes fondateurs : principe d'exclusivisme, gestion démocratique, lucrativité modérée. Il institue également une nouvelle forme de coopérative, la coopérative d'activités et d'emploi (CAE). La création de groupe de SCOP sera également autorisée. Pour se développer et atteindre une taille compétitive, une SCOP pourra ainsi créer des filiales sous la forme de SCOP.

Les mutuelles pourront s'associer entre elles, quel que soit le code dont elles relèvent (code de la mutualité ou code des assurances). Une nouvelle catégorie d'union mutualiste est créée pour permettre le regroupement des mutuelles de santé, des mutuelles ayant des activités sanitaires, sociales et culturelles et de toute autre structure de l'économie sociale et solidaire.

Le conseil supérieur de l'ESS aura désormais des missions d'évaluation des politiques publiques et sera en charge aussi d'élaborer une déclaration de principe des entreprises de l'ESS permettant aux acteurs de s'engager sur le fonctionnement des structures

(condition de travail, égalité professionnelle homme/femme, lutte contre les discriminations). Dans les régions, les chambres régionales de l'ESS, auront une mission d'observation et de promotion du secteur, ainsi qu'un rôle dans la formation des dirigeants et salariés.

Le texte met en place trois leviers d'action pour faciliter le développement de l'ESS dans les territoires : les pôles territoriaux de coopération économique (PTCE), les contrats de développement territorial pour les collectivités du Grand Paris et la participation renforcée des collectivités locales dans le capital des sociétés coopératives d'intérêt collectif.

Enfin, les acheteurs publics locaux (collectivités locales et leurs établissements publics) seront désormais tenus d'élaborer et de publier un «schéma de promotion des achats publics socialement responsables», dès lors que le montant total annuel des achats est supérieur à un montant fixé par décret. Ce schéma doit fixer des objectifs de passation de marchés comportant des clauses sociales. Ces objectifs devront faire l'objet d'un suivi annuel⁷.

► les principaux acteurs de l'ESS

Les entreprises de l'ESS participent au développement économique et social des territoires en produisant des biens et services dans de nombreux domaines d'activités : action sociale, agriculture, enseignement, sport, culture, loisirs, éducation, santé, activités financières, bancaires et d'assurance...

Ainsi, l'économie sociale et solidaire ne constitue pas un ensemble homogène⁸. Au regard de la comptabilité nationale, les unités de l'ESS se répartissent entre

unités non marchandes et unités marchandes, et au sein de ces dernières, entre sociétés financières et sociétés non financières. Les unités non marchandes représentent la moitié des effectifs et 46 % de la valeur ajoutée.

L'économie sociale et solidaire est donc majoritairement marchande en termes de masse salariale et de valeur ajoutée.

Entreprises et emploi dans l'ESS par catégorie juridique : volume et taux de croissance⁹

Catégorie	Organisations et entreprise		Etablissements		Effectifs au 31/12		Equivalents temps plein	
	Volume	Croiss ¹⁰	Volume	Croiss.	Volume	Croiss.	Volume	Croiss.
coopératives	8 016	+ 0,3 %	26 112	+ 0,9 %	306 040	- 0,3 %	286 760	- 0,7 %
mutuelles	913	- 7,8 %	7 442	+ 3,8 %	131 107	+ 3,1 %	144 856	+ 2,8 %
associations	157 077	+ 0,9 %	187 939	+ 11 %	1 818 728	+ 1 %	1 504 602	+ 1,6 %
fondations	436	+ 4,2 %	1 376	+ 5,6 %	71 300	+ 4,3 %	59 549	+ 4,1 %

⁷ <http://www.vie-publique.fr/actualite/panorama/texte-discussion/projet-loi-relatif-economie-sociale-solidaire.html>

⁸ INSEE Première n°1522 Novembre 2014 « L'économie sociale, des principes communs et beaucoup de diversité »

⁹ Altas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014, op. cité, p. 17

¹⁰ taux de croissance annuel moyen entre 2008 et 2011, agriculture, sylviculture et pêche incluses

Catégorie	Organisations et entreprise		Etablissements		Effectifs au 31/12		Equivalents temps plein	
	Volume	Croiss ¹⁰ .	Volume	Croiss.	Volume	Croiss.	Volume	Croiss.
Total ESS	166 442	+ 0,8 %	222 869	+ 1,2 %	2 327 175	+ 1 %	1 965 767	+ 1,4 %
privé hors ESS	1 642 464	- 0,2 %	1 947 129	- 0,1 %	14,5 M	- 0,5 %	13 M	- 0,8 %
public	75 237	- 0,6 %	175 289	- 1 %	5,7 M	- 0,1 %	5,3 M	+ 0,7 %
Total	1 884 143	- 0,1 %	2 345 287	- 0,03 %	22,6 M	- 0,3 %	20,3 M	- 0,2 %

Ce sont les associations qui sont la forme juridique dominante au sein de l'ESS (94 % des entreprises, et 78 % des emplois).

► la place de l'ESS dans l'économie

En 2011¹¹, l'ESS représente 8,8 % des entreprises employeuses, 9,5 % des établissements et 10,3 % de l'emploi salarié (privé et public) et 8 % de la masse salariale en France.

Ce secteur correspond entre 6 et 9% du PIB, l'essentiel étant apporté par le secteur de l'assurance et de la banque. Sa valeur ajoutée est estimée à 90 milliards d'Euros en 2012¹², soit 5% de l'ensemble de l'économie.

Cependant, ces données ne mesurent l'importance de ce secteur que de manière incomplète car ces indicateurs économiques ne prennent pas en compte le bénévolat.

Pour ce qui est de l'emploi, 80 % est porté par le secteur associatif qui a dans ce domaine mieux résisté à la crise que l'ensemble de l'économie. La cause, selon l'INSEE¹³, provient de leur domaine

d'intervention, en particulier l'action sociale, la santé, l'éducation, le sport ou la culture.

En termes de tendances, la création d'entreprises a ralenti sur la période 2008-2011, mais est globalement positive alors que le reste de l'économie a connu une décroissance dans ce domaine.

La question de la prise en compte de l'activité économique ne se pose pas pour les coopératives ou les mutuelles. Pour les associations, l'enjeu est de déterminer où commence l'activité économique. Plusieurs approches existent : à partir du premier emploi, de l'immatriculation au répertoire des entreprises (SIRENE) ou de la création juridique de la structure.

L'approche économique de l'ESS, si elle est assumée, permet d'inscrire de manière volontariste l'action du monde sportif dans un cadre de création de richesse qui vise à valoriser son action.

II – Le sport est au cœur de l'économie sociale

A - Les caractéristiques du sport au sein de l'ESS

► Place prépondérante des associations

Le sport est le premier secteur investi par les associations avec 16 millions de licenciés et 26 000 associations sportives.

Les structures de l'ESS dans le domaine du sport et des loisirs sont presque intégralement des associations (99,9%), une part très marginale ayant choisi de former des coopératives.

¹⁰ taux de croissance annuel moyen entre 2008 et 2011, agriculture, sylviculture et pêche incluses

¹¹ Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014, op. cité (données 2011)

¹² INSEE Première n°1522 Novembre 2014 « L'économie sociale, des principes communs et beaucoup de diversité », op. cité

¹³ INSEE Première n°1522 Novembre 2014 « L'économie sociale, des principes communs et beaucoup de diversité », op. cité

► Fort engagement bénévole

Les associations sportives s'appuient largement sur le travail bénévole en matière de gestion et d'organisation, notamment pour les manifestations mais aussi pour les postes clés au sein des bureaux (secrétaire général, trésorier). Une étude de 2006 estimait l'effectif moyen à 13 bénévoles par association sportive¹⁴, plusieurs études (IRDS, CNRS, Ministère des Sports) ayant démontré que le nombre de bénévoles augmentait avec la taille du club. Intervenant ponctuellement (les plus nombreux) ou occupant une fonction régulière, le nombre moyen d'heures de travail par bénévole sur l'année est de 69 heures dans les associations sportives sans salariés, et 117 heures dans les associations sportives employeuses. En 2010, 23% des participations bénévoles des adhérents associatifs étaient dans le domaine sportif¹⁵.

84% des associations sportives fonctionnerait uniquement avec des bénévoles selon une enquête du CNRS (69% selon l'étude du ministère des Sports de 2006).

La frontière entre bénévolat et emploi n'est pas toujours très marquée : engagement des salariés au-delà de leurs heures et leur contrat de travail, ou activités salariées (indemnisées ou non) effectuées par des bénévoles. Par ailleurs, le bénévolat peut aussi représenter un coût pour l'association (défraiement, remboursement de frais, formation).

► Recours à l'emploi

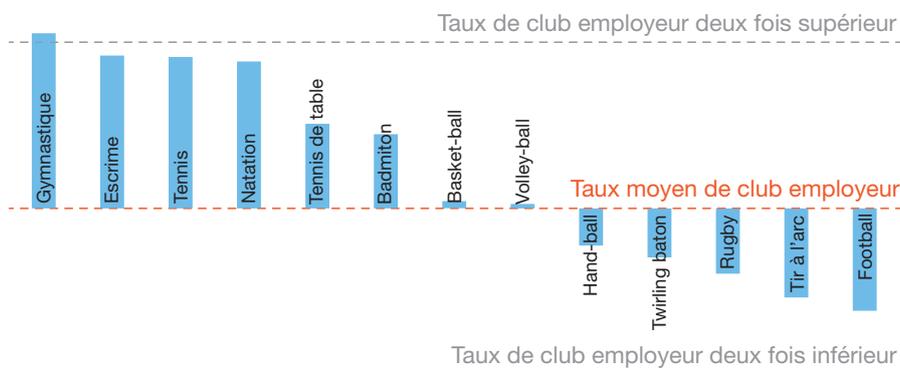
Le recours à l'emploi souvent encouragé par les dispositifs d'aide à l'emploi, répond à un besoin lié aux contraintes de fonctionnement de l'association. Il est ainsi fortement lié à la taille du club (nombre d'adhérents) et à son activité. Les salariés sont en majorité à temps partiel (61%), à 41% en CDI et 37% en CDD. Certains clubs ont également recours au statut des travailleurs indépendants pour les entraîneurs notamment).

Ventilation des associations en fonction de leur nombre de salariés¹⁶

	>3	3 à 5	6 à 9	10 à 19	20 à 49	50 à 99	<100
Associations sportives	80,1 %	11,6 %	4,5 %	2,6 %	1 %	0,2 %	0,1 %
Tous secteurs	53,1 %	14,7 %	9,4 %	9,4 %	8,2 %	3,3 %	1,4 %

Exemple en Ile-de-France :

Recours à l'emploi pour quelques disciplines



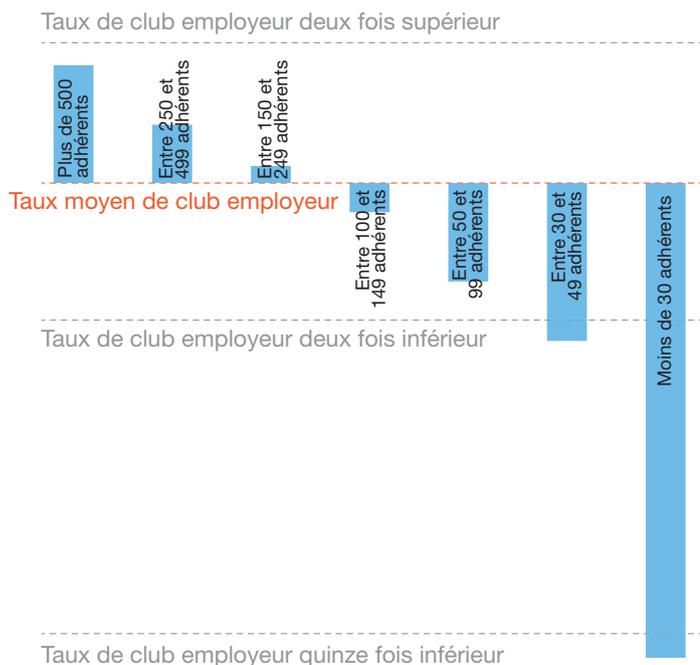
Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013
 Nombres de clubs répondants : 1 146 ; seules les disciplines ayant un taux de réponse satisfaisant ont été retenues (voir encadré 5) ; comme pour l'ensemble des clubs répondants à l'enquête IRDS, le taux de club employeur par discipline est surestimé du fait de la plus grande taille des clubs de l'échantillon.
 Lecture : Les clubs de basket-ball et de volley-ball ont un recours à l'emploi proche de la moyenne.

¹⁴ Le budget des associations sportives, Bulletin de statistiques et d'études n°06-05, avril 2006, Mission Statistique, Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative

¹⁵ http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/benevolat_enquete2011.pdf

¹⁶ Recherches et solidarités, 2014, cité dans « Le sport en quelques chiffres » du CNAR, août 2015

Un recours à l'emploi croissant avec la taille de club

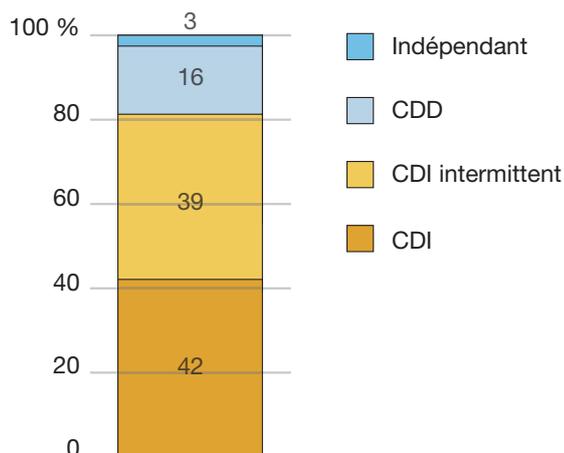


Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013.

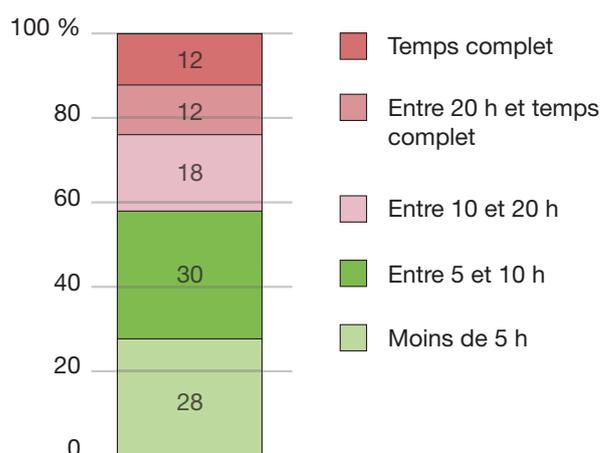
Nombre de clubs répondants : 1 146.

Lecture : Les clubs ayant entre 100 et 250 adhérents ont un recours à l'emploi proche de la moyenne. Les clubs de moins de 30 adhérents ont très peu recours à l'emploi alors que ceux de plus de 500 adhérents sont la plupart du temps employeurs.

Répartition des emplois par type de contrat de travail



Répartition des emplois par temps de travail



Source : IRDS, enquête sur l'économie des clubs amateurs franciliens 2013.

Nombre de clubs répondants : 554.

Lecture : 16 % des emplois dans les clubs sont en CDD. 28 % des emplois ont un temps de travail inférieur à 5 heures par semaine.

Si les établissements du secteur des sports et loisirs de l'ESS sont en majorité de petite taille (moins de 10 salariés) contrairement aux établissements du reste du privé et du public, il est le deuxième secteur d'activité de l'ESS (55% du secteur)¹⁷.

Part d'emplois à temps complet dans le domaine du sport et des loisirs

Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire 2014 – Observatoire national de l'ESS-CNCRES

ESS	Privé hors ESS	Public
46,4 %	73,6 %	76,9 %

¹⁷ Atlas commenté de l'économie sociale et solidaire, Observatoire national de l'ESS-CNCRES, Juris Associations, 2014

► Emploi dans les secteurs d'activité caractéristiques du sport

Fin 2012, près de 230 000 emplois ont été enregistrés dans les secteurs d'activités caractéristiques du sport, dont 102 000 dans la sphère publique et près de 128 000 au sein d'entreprises ou associations de droit privé, répartis comme suit¹⁸ :

102 300 postes dans la sphère publique

- 44 700 agents de l'Etat
- 39 600 enseignants d'éducation physique et sportive dans les écoles publiques ou privés sous contrat
- 2 400 enseignants d'université en STAPS
- 2 500 agents du ministère en charge des sports
- 57 800 agents des collectivités territoriales
- Animateurs sportifs, gestionnaires et personnel d'entretien des équipements sportifs...

110 000 salariés dans les entreprises et associations de droit privé

- 19 100 chez les exploitants d'installations sportives
- 7 600 dans les clubs de sport, centres de culture physique, salles de fitness...
- 8 000 dans le sous-secteur de l'enseignement des disciplines sportives

17 600 professionnels indépendants exerçant une activité non salariée dans les domaines de l'enseignement sportif et l'accompagnement d'activités physiques et sportives.

Emplois, hors sphère publique, dans les activités caractéristiques du sport

	2010	2011	2012
Gestion d'installations sportives	18 243	18 791	19 113
Activités de clubs de sports	72 953	71 444	72 478
Activité des centres de culture physique	2 627	3 172	3 817
Autres activités liées au sport	6 227	6 309	6 618
Enseignement de disciplines sportives et d'activité de loisirs	8 055	8 146	7 982
Total	108 105	107 862	110 008

► Budget et diversification des financements

Le budget de l'ensemble des associations sportives représente 9,3 milliards d'euros en 2013 (10,9% du budget total des associations en France)¹⁹. Il était de 6,2 milliards d'euros en 2003.

Le budget moyen d'une association sportive s'élève en 2012 à 29 350€ (31 000€ en 2003).

Budget moyen d'une association sportive sans salarié : 15 233€

Budget moyen d'une association sportive employeuse : 101 345€

Comparé aux autres secteurs, les budgets des associations du domaine des sports, culture et loisirs reposent en grande partie sur du financement privé, avec comme principales sources les cotisations des membres et les ventes aux usagers.

¹⁸ Le poids économique du sport en 2012, Bulletin de statistiques et d'études n°15-01, Février 2015, Mission des Etudes, de l'Observation et des Statistiques, Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports

¹⁹ Tchernonog, V. (2013). Le paysage associatif français: Juris Associations

Structure des budgets associatifs selon la nature des ressources et le secteur d'activité

	Action social, santé, action humanitaire	Défense des droits et des causes	Education, formation, insertion	Sports, culture, loisirs	Economie, développement local	Ensemble
Financement privé	39 %	66 %	53 %	70 %	28 %	51 %
<i>Cotisations des membres</i>	2 %	16 %	7 %	26 %	13 %	11 %
<i>Dons des particuliers et mécénat</i>	3 %	15 %	3 %	4 %	1 %	4 %
<i>Ventes au usagers</i>	34 %	35 %	43 %	40 %	14 %	36 %
Financement public	61 %	34 %	47 %	30 %	72 %	49 %
<i>Subventions publiques</i>	23 %	28 %	25 %	21 %	53 %	24 %
<i>Commandes publiques</i>	38 %	6 %	22 %	9 %	19 %	25 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Le financement public des associations entre subventions et commandes, Etat des lieux et grandes évolutions, Viviane Tchernonog, CNRS Centre d'économie de la Sorbonne, 2013²⁰

Sources de financement des associations sportives

Cotisations	40,9 %
Recettes d'activités publiques et privées	39 %
Subventions publiques	14,6 %
Mécénat et dons	5,4 %

Comme le relève l'étude du CNAR, si les associations sportives reçoivent moins de subventions publiques que l'ensemble des associations, elles disposent souvent en revanche de locaux et d'équipement sportifs mis à disposition par les communes ou autres collectivités publiques.

L'étude du Centre national d'appui et de ressources du sport (CNAR) en 2007²¹ soulignait déjà l'importance de la diversification et de la pérennisation des financements des associations sportives, ainsi que la nécessité à cette fin de mieux utiliser leur utilité sociale et leur proximité locale.

Les principales difficultés rencontrées par les associations dans leurs demandes de subventions sont les suivantes :

- utilisation fréquente du financement par projet,
- paiement tardif des subventions,
- concurrence importante entre projets associatifs.

²⁰ http://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/27Juin_financement_public.pdf

²¹ http://cnar-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/070514_cnar_fiche_fiche_financement_des_asso_sportives.pdf

► Dépenses dans le domaine sportif

En 2012, les agents publics et privés ont consacré 1,74% du PIB au financement des activités physiques et sportives. La dépense sportive nationale correspond, selon le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, à l' « agrégat représentatif de l'effort financier total de la collectivité nationale (ménages, entreprises, institutions privées sans but lucratif, administrations publiques) en faveur de la pratique du sport (amateur ou professionnel) et de son développement ».

Dépense sportive nationale et ses composantes par source de financement (en Mds € courants)

	2010	2011	2012
<i>Ménages</i>	16	16,5	16,3
<i>Administrations publiques</i>	15,1	16,2	16,8
<i>Entreprise</i>	3,3	3,3	3,3
Dépense sportive nationale	34,6	36	36,5
PIB à prix courants	1 998,5	2 059,3	2 091,1
Poids de la dépense publique par rapport au PIB (%)	1,72 %	1,75 %	1,74 %

En 2012, la dépense sportive des ménages a diminué de 2% par rapport à 2011.

Elle comprend notamment :

- les licences et autres cotisations versées par les adhérents aux clubs et associations sportives,
- les droits d'accès aux installations sportives privées ou publiques,
- les spectateurs des manifestations sportives,
- les achats de biens de consommation et de services payants dont l'usage est requis pour exercer des activités sportives ou améliorer des pratiques (vêtements, remontées mécaniques...)

Evolution en volume de la dépense sportive des ménages et de ses principales composantes (en Mds € 2010)

	2010	2011	2012
Dépense sportive des ménages	16	16,2	15,9
Dépense en services liés au sport	5,6	5,6	5,5
<i>dont services caractéristiques du secteur sport</i>	3,03	3,08	3,02
<i>dont services des remontées mécaniques</i>	0,93	0,90	0,89
Dépense en biens liés au sport	10,4	10,6	10,3

La dépense publique globale est plus forte que celle des ménages. La majeure partie provient des communes (et groupements de communes).

Dépenses publiques en faveur du sport : contributions de l'Etat et des collectivités (en Mds € 2010)

	2010	2011	2012
État, dont	4,4	4,6	4,7
<i>Ministères de l'éducation et de l'enseignement supérieur</i>	3,6	3,7	3,8
<i>Ministère des sports</i>	0,8	0,9	0,8
<i>Autres ministères</i>	0,1	0,1	0,1
Collectivités territoriales	10,6	11,7	12,1
<i>Secteur communal</i>	9,3	10,2	10,8
<i>Départements et Régions</i>	1,3	1,4	1,3
Ensemble des administrations	15,1	16,2	16,8

► Poids du sport dans l'ESS et poids de l'ESS dans le sport

Au sein de l'ESS, le sport constitue une faible partie des emplois (seulement 3,3%). A l'inverse, le poids de l'ESS est particulièrement important dans le sport : il représente 55% du secteur « sport et loisirs ». Le privé constitue la deuxième source d'emploi (38% du secteur), le public étant de plus faible poids (6,7%).

Les entreprises et les établissements du secteur sport et loisirs sont à près de 80% des structures de l'ESS, bien qu'ils ne représentent respectivement que 21% et 16% parmi les entreprises et structures de l'ESS.

Dans la plupart des régions, le poids de l'ESS dans le secteur « sports et loisirs » dépasse les 50%. Il représente de 60 à 70% de l'emploi total du secteur dans les 10 régions suivantes : Limousin, Midi-Pyrénées, Franche-Comté, Aquitaine, Haute-Normandie, Bretagne, Rhône-Alpes, Auvergne, Poitou-Charentes et Lorraine.

B - La double contrainte de l'intérêt général et de la concurrence économique

Le code du sport dispose dans son premier article²² que « les activités physiques et sportives constituent un élément important de l'éducation, de la culture, de l'intégration et de la vie sociale. Elles contribuent à la lutte contre l'échec scolaire et à la réduction des inégalités sociales et culturelles, ainsi qu'à la santé ». Aussi, « la promotion et le développement des activités physiques pour tous sont d'intérêt général ».

Les modalités du libre accès aux APS sont favorisées par les acteurs publics et privés dans la mesure où²³ « l'Etat, les collectivités territoriales et leurs groupements, les associations, les fédérations sportives, les entreprises et leurs institutions sociales contribuent à la promotion et au développement des APS. »

Ces éléments de définition du sport et des activités physiques et sportives installent bien la pratique sportive dans un cadre relevant de l'intérêt général. Cela est clair avec leur organisation par les personnes publiques (l'Etat, mais aussi et surtout les collectivités locales), cela l'est aussi avec la place toute particulière donnée aux fédérations sportives, et par là même aux clubs qui les constituent.

En effet, les fédérations sportives²⁴ « ont pour objet l'organisation et la pratique d'une ou plusieurs disciplines sportives », mais tirent leur reconnaissance d'un agrément par l'Etat qui leur reconnaît une mission de service public²⁵.

Au sein même des fédérations agréées, l'Etat confère à certaines d'entre elles une situation de monopole²⁶ pour une ou plusieurs disciplines sportives, aux fins :

- d'organiser les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres nationaux ou territoriaux ;
- d'assurer les sélections et proposer les modalités d'accès aux équipes de France ;
- d'édicter les règlements techniques de leurs disciplines.

Cette reconnaissance de l'Etat est le corollaire de celle donnée par les fédérations internationales.

Ainsi, la pratique sportive est bien reconnue comme une liberté²⁷, mais son cadre au plan fédéral est fortement encadré, ce qui a amené à ce que le mouvement sportif concentre son activité sur la pratique compétitive et délaisse des activités plus lucratives telles que le loisir sportif ou la forme.

Ainsi, à l'abri de son monopole délivré par l'Etat et la fédération internationale, le mouvement sportif a concentré son activité dans l'organisation de compétitions et les clubs, le plus souvent, ont suivi sans chercher à s'ouvrir à d'autres modèles d'activités.

A titre d'exemple, on peut noter que les activités de gymnastique douce n'ont pas été le fait de la fédération de gymnastique, que la fédération d'athlétisme s'est longtemps désintéressée des coureurs à pied ou des randonneurs au même titre que celle de cyclisme des « coureurs du dimanche ». Cela a pu donner lieu à la création de fédérations spécifiques (FFEPGV, EPMM, FFRP, FFCC) et/ou à la prise en compte de ces activités par des fédérations multisports ou affinitaires, mais aussi à l'émergence de structures privées, le plus souvent commerciales, qui ont répondu à cette demande dont le marché s'est développé en dehors des fédérations délégataires (ou tout au moins qui ont vocation à recevoir délégation de l'Etat pour ces disciplines).

Or, ces activités forment un vecteur essentiel des activités physiques et sportives.

La situation actuelle est donc préoccupante pour un mouvement sportif qui doit faire face à deux problématiques que sont la prise en compte de structures fédérales concurrentes (fédérations délégataires vs multisports ou affinitaires) et l'émergence d'acteurs économiques qui se situent sur les activités les plus rentables dont ils ont participé au développement.

²² Code sport art. L.100-1

²³ Code sport art. L.100-2

²⁴ Code sport art. L.131-1

²⁵ Code sport art. L.131-8.

Cet agrément permet aussi un accès spécifique à la

reconnaissance d'utilité publique

²⁶ Code sport art. L.131-14 et s.

²⁷ CE 16 mars 1984 Brodie

Les fédérations et leurs clubs sont positionnés dans un cadre éducatif et social qui leur est reconnu et pour lequel ils sont généralement éligibles aux fonds publics (subventions) mais, à l'abri de ce cadre, ils ne se sont pas toujours situés dans un environnement plus concurrentiel lié à l'évolution de la demande sportive.

L'étude réalisée par le centre de droit et d'économie du sport pour le Conseil national du sport en 2016²⁸ montre ainsi que sur les 46.8 millions de pratiquants sportifs déclarés, moins de 30% pratiquent en club. Ces derniers sont essentiellement des compétiteurs.

Ainsi, si l'offre sportive fédérale reste globalement centrée sur la pratique compétitive²⁹, elle n'est plus en correspondance avec une demande sociale qui privilégie d'autres déterminants que sont les

motivations d'ordre sanitaire, de bien-être et de détente³⁰.

Or, ce type de motivations s'accroît avec l'âge et donc concerne une population dont le pouvoir d'achat et la disponibilité (pour les retraités) augmente.

Il y a donc là un décalage entre une offre organisée et une demande sociale, économiquement solvable. De plus, la pratique de type santé – loisirs n'est pas, au regard de la loi française, protégée par le monopole de la délégation de l'Etat aux fédérations. Ainsi, des acteurs économiques extérieurs au mouvement sportif peuvent, naturellement s'y inscrire, tout au moins si le mouvement sportif ne se donne pas les moyens d'y occuper une place que son histoire, son organisation et ses compétences peuvent tout à fait légitimer.

► le projet associatif doit s'inscrire dans un modèle économique spécifique

Souvent vécu comme antinomique au cadre économique (tout le monde a entendu le discours aussi faux que répandu « une association ne peut pas faire des bénéfices »), le projet associatif sportif s'inscrit pourtant naturellement dans un cadre économique. En effet, les associations sont bien considérées comme des agents économiques à part entière.

Ces agents économiques sont classés en grandes familles :

- les ménages,
- les entreprises,
- les administrations publiques,
- les institutions à but non lucratif.

On retrouve dans cette dernière catégorie des associations caritatives ou des organismes sportifs, des syndicats ou des partis politiques. Leurs ressources viennent des cotisations des adhérents, des dons ou des subventions publiques. En revanche, il y a peu de prestations de services et ce, même si les dispositifs d'accompagnement à la création d'emploi tels que les « nouveaux services – emplois jeunes³¹ » ont encouragé à développer l'autofinancement via la mise en place de prestations de services³².

Si le classement des clubs et fédérations au titre des institutions à but non lucratif paraît évident, force est de constater que leur activité peut aussi, en partie, relever des entreprises pour celles qui produisent des biens et services marchands.

► ses valeurs (éducatives et sociales) sont à promouvoir dans ce champ concurrentiel : vivre ensemble, partage, économie circulaire... et le poids et le rôle des bénévoles

Au-delà de son aspect économique, le monde associatif sportif s'inscrit dans une approche sociétale, éducative et sociale pleinement revendiquée et assumée, en particulier par le CNOSF³³ :

²⁸ indiquer les références de l'étude

²⁹ par pratique fédérale est ici entendue celle proposée par les fédérations délégataires

³⁰ Les pratiques sportives en France, Patrick Mignon, Guy Truchot, 2002

³¹ 1997 – 2003

³² sur ce point, voir l'étude du ministère des sports une analyse juridique, fiscale et sociale sur les dix formes

d'organisation mobilisables, commanditée en novembre 2008 et actualisée en février 2012 par la sous-direction de l'emploi et des formations de la direction des sports, notamment pages 106 à 110 http://www.sports.gouv.fr/IMG/archives/pdf/Etude_NEF_NOT_sport_14_fevrier_2012_def.pdf

³³ CNOSF – Projet du CNOSF pour le sport français – janvier 2014

Faire du sport un élément central d'un projet de société, dont les effets seront ressentis à long terme, à l'horizon 2030, *suppose de créer à tous les niveaux de décision et dans tous les domaines un « réflexe sport » pour « Passer d'une nation de sportifs à une nation sportive ».*

Le sport peut d'autant plus jouer un rôle fédérateur dans un projet de société qu'il représente un triple enjeu pour la France :

Par sa contribution sociétale :	Par son rôle économique :	Par son apport à la nation :
<ul style="list-style-type: none"> • Education à la citoyenneté, éducation pour les jeunes • Bien-être et santé pour le plus grand nombre • Lien social, citoyenneté, bénévolat • Développement durable • Promotion de l'égalité des chances • Vecteur d'optimisme 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplois • Equipements et matériels • Aménagement du territoire, tourisme • Médiatisation • Création de valeur ajoutée 	<ul style="list-style-type: none"> • Haut niveau • Grandes manifestations • Innovations technologiques • Francophonie • Rayonnement de la France • Vecteur de dynamisme

L'activité sportive est un élément de la cohésion sociale et nationale, mais aussi un vecteur de santé et un facteur d'éducation.

Ces éléments, développés par le CNOSF³⁴ et l'ensemble des acteurs du sport, apparaissent comme une évidence. Il n'est pas prévu ici d'en développer les fondements qui sont admis par tous.

Reste cependant à faire le lien avec un de ces éléments qu'est l'utilité sociale. Ce concept a été défini par la loi n° 2014-856 du 31/07/2014 :

Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires,

sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°.

Le deuxième point intègre clairement les missions de nombre d'associations sportives, en particulier dans leur dimension éducative. Ainsi, au Royaume-Uni, une étude du ministère des sports a montré³⁵ que le sport favorise la relation entre les personnes, la mixité sociale et la cohésion sociale. Il contribue à réduire et à prévenir les risques de délinquance et les pratiques déviantes (alcool, stupéfiants...), en particulier par la promotion chez les jeunes de comportements de socialisations tels que le leadership, la confiance en soi, le respect des règles. De même, la pratique sportive contribue au développement des capacités sociales (inclusion, tolérance, engagement bénévole, intégration culturelle, dialogue intergénérationnel...) et relationnelles (sociabilité, capacités de contact, d'interaction, de lien...).

³⁴ CNOSF – Projet du CNOSF pour le sport français – janvier 2014, op. cité

³⁵ A review of the social impacts of culture and sport, CASE / The culture and sport evidence programme, DMCS UK Government, mars 2015 – Cité par UCPA « Notre engagement pour l'égalité des chances » 2015

C'est donc grâce à cette double entrée (économique et sociale) que le mouvement sportif s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire et en est un acteur majeur.

Ces sujets ont fait l'objet d'échanges lors des premières réunions du groupe de travail. Ils ont mis en exergue trois principaux points qui relient le sport à l'ESS :

- l'activité,
- l'emploi,
- l'innovation.

En outre, le groupe technique a aussi posé que si l'économie sociale est dans le champ de l'économie libre, son capital est humain. Or, l'action du monde sportif s'inscrit dans cette approche, que ce soit par son histoire avec le rôle fondamental des bénévoles ou par la mise en œuvre de sa professionnalisation. En outre, la raréfaction des moyens publics va entraîner la nécessité de mieux coopérer, tant au plan territorial que national.

Il s'agit donc à la fois d'identifier les freins au développement de l'activité économique du monde sportif fédéral et de proposer des solutions pour les lever.

DEUXIEME PARTIE : LES FREINS AU DEVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE ECONOMIQUE DU MOUVEMENT SPORTIF

I – Un changement culturel à accompagner

Allier une approche économique et la fonction éducative et sociale du mouvement sportif nécessite d'accompagner le changement des mentalités. Bien sûr, des fédérations ou clubs sont engagés dans cette démarche, et même parfois depuis longtemps, on peut citer le FFEPGV par exemple, mais une modification plus large n'est pas encore intégrée aux pratiques.

L'identification des blocages potentiels est donc un premier point à aborder.

► le poids de son l'histoire (bénévolat, cadre associatif) impacte fortement le positionnement du sport en dehors d'une démarche économique

Le sport français s'est construit avec comme fondements le bénévolat et l'amateurisme. C'est avec la loi du 16 juillet 1901 que ce secteur s'est développé avec l'émergence des clubs et des fédérations au tournant des années 1920, puis une massification de la pratique lors des « trente glorieuses. »

Le sport, souvent considéré comme une activité récréative, n'entre cependant pas naturellement dans un cadre économique reconnu, alors que la fonction économique et sociale des acteurs du mouvement

sportif est essentielle à la cohésion sociale et à l'éducation non formelle des jeunes.

Ainsi, si l'on compare la structure des associations sportives avec celles s'inscrivant dans la vie sociale et proposant un service à la population, on constate que 12% des associations sportives sont employeuses³⁶ alors que ce pourcentage atteint 14% pour la santé et les activités artistiques, 24% pour l'action sociale et 27% pour la formation (dont l'éducation populaire).

► une prise en compte insuffisante des besoins des pratiquants et de la valorisation de la qualité des prestations et du service

Des études ont montré que les déterminants de la pratique sportive peuvent être en décalage avec l'offre du mouvement sportif. En 2014, le CNOSF³⁷ a indiqué dans son projet que « le sport pris en compte dans un projet de société suppose en particulier d'accroître le nombre de pratiquants. L'objectif est donc que :

- La mobilisation de tous les acteurs (Etat, collectivités, entreprises) soit convergente pour mettre en place des actions et des mesures incitatives destinées à augmenter le nombre de pratiquants.
- Les fédérations proposent des offres de pratiques adaptées, notamment dans le domaine non compétitif, aux non pratiquants et aux pratiquants hors clubs afin que ceux-ci deviennent à terme des licenciés. Il est à souligner que les disciplines non compétitives sont également un vecteur de développement. »

► une évolution des nouveaux marchés qui échappent au mouvement sportif

Les nouvelles formes de pratique sportive tendent à s'inscrire dans des cadres autres que la pratique compétitive traditionnelle.

Ce décalage entre la demande sportive et une offre traditionnelle a été synthétisé et analysé par l'étude rendue pour le CNS par le CDES en juin 2016³⁸. Avec la massification des pratiquants, on peut identifier quatre grands profils de personnes de plus de 15 ans dans leur rapport aux APS :

- les compétiteurs (5,9 millions de personnes) sont ceux qui cumulent un volume d'activité important (plus d'une fois par semaine) avec une recherche

de performance. Il est possible de les assimiler à des pratiquants sportifs assidus et pour lesquels la compétition est prégnante ;

- les amateurs (28,1 millions de personnes) sont entendus comme des pratiquants dont le volume d'activité est régulier (au moins une fois par semaine) et dont la pratique est avant tout orientée vers le loisir (ni utilitaire, ni performance). Ils peuvent donc avoir une pratique intensive (plus d'une fois par semaine), mais sans compétition ou à l'inverse participer à des compétitions, mais avec une intensité faible. Ils sont largement majoritaires ;

³⁶ INSEE Première n°1587 Mars 2016

³⁷ CNOSF – Projet du CNOSF pour le sport français – janvier 2014, op. cité

³⁸ CNS – CDES <http://www.sports.gouv.fr/organisation/organisation-du-sport-en-france/les-principaux-acteurs/>

- les occasionnels (12,8 millions de personnes) concernent des personnes qui pratiquent peu et de façon irrégulière (moins d'une fois par semaine), voire exclusivement lors des vacances, en général dans une optique de loisirs ;

- les non-pratiquants (5,8 millions de personnes) renvoient aux personnes ne déclarant aucune APS à l'année. Leur nombre est à peu près équivalent à celui des compétiteurs.

Pour répondre à ces profils, il s'agit de proposer des pratiques hétérogènes tant au niveau des lieux (pleine nature, pratiques urbaines...) que des formes (pratique autonome, horaires adaptables...).

Le mouvement sportif étant souvent limité dans son fonctionnement (équipements municipaux, créneaux fixes, éducateurs fortement orientés sur la technique sportive), ce sont d'autres acteurs qui se positionnent sur ces nouveaux marchés.

► une prise en compte de la professionnalisation parfois contrainte

Le marché de l'emploi dans le secteur associatif est morcelé. Le secteur comporte de nombreuses microstructures employeuses. Le marché de l'emploi est éclaté et marqué par la saisonnalité comme par le temps partiel. Cela explique que les professionnels du secteur doivent disposer de compétences variées, tant en matière d'encadrement des activités qu'en gestion, en administration et en développement. Cela pose la question de la consolidation des activités et de la pérennisation des emplois, dans un contexte d'attachement fort au modèle associatif. La professionnalisation dans le monde sportif a pris du retard, la convention collective du sport n'a été étendue qu'en 2005. Des dispositifs tels que l'assiette forfaitaire³⁹ aménagée prévus par plusieurs textes de 1994 ciblant des professionnels en activité accessoire ont pu avoir des effets collatéraux sur la professionnalisation et fragiliser certains éducateurs cumulant des emplois sur une base d'assiette forfaitaire. Malgré des dispositifs de droit commun qui soutiennent les dirigeants bénévoles dans leur professionnalisation et leur gestion des ressources humaines (Centres de ressources et d'information des bénévoles- CRIB- Impact emploi, Chèque emploi associatif, Association profession sport, Dispositif local d'accompagnement), et des aides publiques qui émanent soit du ministère des sports (emplois CNDS) soit du ministère de l'emploi sur des dispositifs de droit commun (NS-EJ, Emplois d'avenir, CUI-CAE...)

les dirigeants sportifs connaissent des difficultés récurrentes pour pérenniser leurs emplois et leurs activités.

Dès la fin du dispositif Nouveaux Services-Emplois Jeunes (NS-EJ), l'Etat a orienté les dirigeants à développer des prestations de services, à innover dans leur modèle économique (SCIC, emplois mutualisés dans le cadre de groupement d'employeurs, démarche entrepreneuriale). Force est de constater que dans le secteur sportif, cela reste relativement marginal. Les clubs sportifs sont des associations dont les financements sont très largement des subventions publiques.

D'autre part, le recours à un encadrement compétent est une préoccupation ancienne du mouvement sportif. Cela est d'abord passé par un encadrement bénévole formé par les fédérations, puis, en plus, par une professionnalisation dans le cadre d'une certification professionnelle. La professionnalisation de l'encadrement n'est pas sans poser de problème. La durée et le coût de la formation des certifications professionnelles ne répondent pas toujours aux problématiques des emplois à temps partiel. C'est pour ces raisons historiquement que les Certificats de Qualification Professionnelle (CQP) ont été créés pour répondre aux besoins des emplois à temps partiel et saisonnier.

II – Un cadre trop figé est un frein au développement de l'activité du mouvement sportif.

La pratique sportive s'inscrit dans un paradoxe. A la fois libre et encadrée, elle s'est développée dans deux axes qui correspondent à des besoins différents. Le poids réglementaire (règles d'Etat et fédérales) doit ainsi être appréhendé avec précision pour en identifier les blocages et pouvoir les dépasser afin de donner au mouvement sportif les mêmes chances de développement de son activité que le cadre privé.

A - La pratique compétitive obéit naturellement à un corpus de règles publiques et fédérales.

La pratique compétitive, qui va de la masse vers le haut niveau, est naturellement l'apanage des fédérations et des clubs. Elle s'inscrit dans un cadre relativement contraint, et ce à plusieurs niveaux.

³⁹ voir notamment : arr. min. 27 juillet 1994 ; circ. intermin. n°94-60 28/07/1994 relative à la situation des sportifs au regard de la sécurité sociale et du droit du travail ; lettre ACOSS n°94-61 du 18/08/1994

► les règles de l'Etat (loi 1901, code du sport)

Le code du sport, reprenant le cadre législatif issu de la loi de 1984, renvoie à l'obligation du statut associatif pour les fédérations et les ligues professionnelles :

Statut associatif imposé		
<i>Echelle</i>	<i>Structures</i>	<i>Articles Code du Sport</i>
Nationale	CPSF	L. 141-6
	Fédération sportives	L. 131-2
	Ligue Professionnelle : si personnalité morale, association obligatoirement	L. 132-1 R. 132-2
	Une association pour l'organisation des Activités Physiques et Sportives d'une ou plusieurs entreprises	L. 121-8
Régionale / Départementale	Organes déconcentrés d'une fédération : si personnalité morale ; association obligatoirement	Art. 1.3.2. de l'annexe I-5 des art R. 131-1 et R. 131-11

Statut associatif non-imposé		
<i>Echelle</i>	<i>Structures</i>	<i>Articles Code du Sport</i>
Nationale	CNOSF	L. 141-1 à 141-5 R. 141-1 à 141-4
	Membres de la Ligue Professionnelle : association ou société qu'elle a constituée	R. 132-2
Régionale / Départementale	Organes déconcentrés du CNOSF	R. 141-3

Les membres des fédérations		
<i>Regroupent des associations sportives</i>		L. 131-3
<i>Peuvent regrouper en qualité de membres, dans des conditions prévues par leurs statuts :</i>	Les personnes physiques aux quelles elles délivrent directement des licences	L. 131-3-1°
	Les organismes à but lucratif dont l'objet est la pratique d'une ou plusieurs de leurs disciplines et qu'elles autorisent à délivrer des licences	L. 131-3-2°
	Les organismes qui, sans avoir pour objet la pratique d'une / plusieurs de leurs disciplines, contribuent au développement d'une / plusieurs de celles-ci	L. 131-3-3°
	Les sociétés sportives	L. 131-3-4°

Ces obligations relèvent d'une approche « descriptive » par laquelle les lois successives relatives à l'organisation du sport ont reconnu un cadre tel qu'il est issu d'une histoire légitimement marquée par la loi de 1901.

On peut toutefois noter une évolution avec l'article L. 131-3 du code du sport qui, à côté des membres historiques des fédérations que sont les associations sportives, autorise l'adhésion des personnes physiques et des personnes morales à but lucratif. Il peut s'agir de salles commerciales, mais pas des écoles municipales de sport⁴⁰, ce que l'on peut déplorer.

► le cadre fédéral

Il ne s'agit pas ici de procéder à une analyse fine des statuts des fédérations et de la place qu'ils donnent aux structures commerciales.

Toutefois, il faut constater que la distinction opérée entre les clubs associatifs et les structures susceptibles de relever des textes de l'économie

► adapter l'organisation fédérale à l'évolution institutionnelle

Les dernières réformes territoriales (intercommunalité, fusion de régions) ont amené une vraie incertitude pour le mouvement sportif.

La clause de compétence générale, sur laquelle se sont fondées l'essentiel des interventions des collectivités territoriales en faveur du sport a été supprimée, puis rétablie en 2014⁴¹, pour être enfin (?) supprimée par le législateur pour les régions et les départements en 2015⁴².

Le cadre législatif en vigueur pose que les compétences relevant du domaine du sport sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier.

Il en ressort⁴³ que la répartition reste suffisamment large pour permettre les interventions de chacun, mais assez floue pour ne pas créer d'obligation juridiques fortes :

Les compétences obligatoires sont, contrairement

La loi « Lamour » du 1er août 2003 a, en outre, prévu la possibilité d'adhésion des organismes qui ont une activité qui n'est pas la pratique sportive mais qui contribuent à son développement. A ce titre, les fédérations peuvent envisager de conférer le statut de membre associé à des structures commerciales qui participent au développement de la discipline.

Il ressort de ces éléments que le cadre législatif n'est pas un obstacle à ce que les fédérations intègrent des structures commerciales qui participent à son développement. Cela est déjà pris en compte par de nombreuses fédérations.

sociale et solidaire mériterait d'être gommée afin de donner à ces dernières une place équivalente à celle des associations, ce qui permettrait d'asseoir l'écosystème économique des fédérations en y intégrant tous les acteurs y concourant : les ménages (pratiquants), les associations, les collectivités publiques et, les acteurs commerciaux.

aux idées reçues, assez limitées :

Pour les communes et EPCI, il n'y a aucune compétence obligatoire à l'exception de la sécurité des installations sportives.

Toutefois la clause de compétence générale peut amener la prise en compte du sport au titre de la satisfaction de besoins sociaux ou éducatifs de la population.

Les départements ont en charge la construction et l'entretien des équipements permettant l'enseignement de l'EPS dans les collèges et la gestion des commissions départementales des espaces, sites et itinéraires chargées de proposer les plans départementaux des espaces, sites et itinéraires relatifs aux sports de nature.

Les régions, quant à elles, ont pour mission la construction et l'entretien des équipements sportifs permettant l'enseignement de l'EPS dans les lycées et l'investissement et fonctionnement des CREPS.

⁴⁰ sauf si elles sont organisées sous la forme d'associations

⁴¹ Loi de modernisation de l'action publique territoriale et de l'affirmation des métropoles n°2014-58 du 27 janvier 2014 dite loi MAPTAM

⁴² Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République dite loi NOTRe

⁴³ Instruction du gouvernement relative aux incidences de la suppression de la clause de compétence générale des départements et régions sur l'exercice des compétences des collectivités territoriales du 22/12/2015

Cependant, au titre de la définition de la compétence partagée en matière sportive, les différents niveaux de collectivités peuvent intervenir dans des champs vastes et nécessaires au fonctionnement du mouvement sportif⁴⁴ :

- Pour les communes et EPCI, on peut identifier :
- la construction et le fonctionnement des équipements sportifs de proximité ou d'intérêt communautaire ;
- les subventions aux clubs ou associations ;
- la création d'un office municipal ou communautaire des sports ;
- la mise à disposition des équipements sportifs.

Les départements :

- les subventions aux clubs, associations, comités sportifs ;
- la mise à disposition des équipements.

Les régions :

- les subventions aux clubs, associations, comités sportifs ;
- en lien avec les CREPS, l'accueil et l'accompagnement des sportifs régionaux, la promotion des actions du sport au service de la santé et du sport pour tous, la mise en œuvre des offres de formation aux métiers du sport et de l'animation.⁴⁵

Il ressort donc de cette nouvelle répartition des compétences que chaque niveau de collectivité peut intervenir sur les équipements comme sur les subventions.

Afin de mettre en cohérence les interventions des domaines partagés, la loi prévoit que l'exercice de ces compétences peut faire l'objet d'un débat au sein de la conférence territoriale de l'action publique, présidée par le président du conseil régional.

Cependant, cette présidence n'implique pas la reconnaissance de celle de « chef de file », qui existe pour d'autres secteurs⁴⁶.

Cette approche concertée est un premier pas utile, mais elle n'est pas suffisante. Il s'agit maintenant d'aller vers une clarification des compétences.

La complexité de l'organisation territoriale de la République rend difficile l'adaptation pourtant nécessaire du mouvement sportif qui a créé, souvent

par nécessité, parfois de manière artificielle, des instances aux niveaux régional, départemental, voire infra départemental.⁴⁷

Ces instances peuvent être dotées de compétences propres (organisation de championnats, mise en place de formations, gestion de manifestations d'envergure...). Toutefois, leur fonction est celle d'organes déconcentrés des fédérations⁴⁸. Il appartient donc à ces dernières de cibler le meilleur niveau territorial de mise en œuvre de leurs compétences et d'assurer le contrôle de l'actions de ces structures.

Même si ce cadre institutionnel apparaît complexe, il s'inscrit dans une réalité selon laquelle les collectivités sont le premier financeur du sport en France.

Il est donc indispensable de considérer que la réforme territoriale doit être considérée comme une opportunité pour retravailler l'organisation du sport et des fédérations.

⁴⁴ On ne traitera pas ici des modes de financement sport professionnel (garanties d'emprunt, achat de prestations subventions pour des activités d'intérêt général). Voir rapport de la Grande conférence du sport professionnel français, remis au ministre des sports le 19 avril 2016 (www.sports.gouv.fr)

⁴⁵ Code du sport art. L. 114-3

⁴⁶ aide sociale, enseignement supérieur...

⁴⁷ le code du sport oblige en effet à ce que les organes déconcentrés des fédérations coïncident avec les services de l'Etat du champ sport – art. R. 131-3, annexe I-5 (1.3.2)

⁴⁸ contrairement aux clubs, qui constituent la fédération

B - Une pratique dite libre dont le cadre est très souple.

Les obligations liées à la pratique sportive sont, en dehors du cadre fédéral, très peu nombreuses. Seuls sont encadrés la profession d'éducateur sportif et les équipements de pratique organisée qui doivent répondre aux règles générales de sécurité.

Ainsi, une activité sportive est très aisée à mettre en œuvre, qui plus est en dehors du cadre fédéral. C'est dans ce cadre que se sont mises en place des offres, le plus souvent fondées sur la santé et le bien-être, qui ont permis à une population qui ne souhaitait pas (ou plus) s'inscrire dans une pratique compétitive organisée.

Les salles de remise en forme et clubs privés proposant diverses activités ont pu, en dehors de

toutes contraintes fédérales, proposer des services souples à une population qui est prête à payer pour cette souplesse.

Il s'agit alors, pour le mouvement sportif, qui inscrit son action dans un cadre de type « service public », de pouvoir s'adapter et entrer, le cas échéant, dans une logique de nature économique : il existe un besoin identifié dont la réponse ne relève pas nécessairement d'une intervention publique, mais qui s'inscrit dans un service marchand relevant de l'utilité sociale (sport santé...).

Le mouvement sportif doit pouvoir s'inscrire dans cette approche souple.

III – La nécessité de repenser les relations entre les différents acteurs

► une relation avec les collectivités et l'Etat qui repose trop souvent sur une dépendance financière

Les fédérations et leurs organes déconcentrés bénéficient d'un fort financement public.

Sur les 116 fédérations sportives agréées, 102 bénéficient de l'aide de l'Etat⁴⁹. Cette aide, qui relève d'un soutien financier ou humain, est liée à l'exécution de missions de service public.

En 2015, hors aides personnalisées aux sportifs de haut niveau, le montant de ces subventions est de

85,9 M€ auxquels il convient d'ajouter plus de 1600 cadres techniques.

A ces subventions, il faut ajouter celles attribuées par le CNDS⁵⁰, avec notamment 134 M€ dont 4 145 aux comités départementaux⁵¹ (montant moyen de 8717 €) et 1 745 aux ligues et comités régionaux⁵² (montant moyen de 18366 €). Le total des aides de l'Etat est donc de plus de 68 M€ pour ces organes.

► une relation avec les collectivités et l'Etat qui repose trop souvent sur une dépendance financière

L'essentiel des financements des clubs provient des collectivités locales. Or, selon une enquête⁵³ de l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES), 26% des communes et intercommunalités vont baisser leurs subventions aux associations sportives en 2016. Cette diminution confirme une tendance enclenchée en 2015 (24% avaient diminué leurs aides).

On peut aussi noter qu'avec l'accroissement des dépenses sociales, des collectivités départementales peuvent être amenées à recentrer leur intervention sur les compétences obligatoires que la loi leur confie en propre, ce qui peut se faire au détriment des financements en direction du sport.

⁴⁹ Source : ministère chargé des sports

⁵⁰ Source CNDS : rapport d'activité 2014

⁵¹ CDOS compris

⁵² CROS compris

⁵³ Etat des lieux des subventions aux associations sportives pour l'année 2016 – ANDES 15/01/2016

La prise en compte de ce phénomène ne sera pas ressentie immédiatement par le mouvement sportif. En effet, les dépenses sportives globales des collectivités ont augmenté de 4,4% par an en moyenne de 2008 à 2013⁵⁴ pour atteindre 4,7 Md€ (fonctionnement et équipement), dont 3,9 Md€ pour le secteur communal. Ces dépenses ont crû principalement par la progression de 9,1%/an au titre des EPCI, celles des régions et départements étant plus stables, même si ces derniers ont entamé un désengagement (-1%/an dont -2,4%/an pour les investissements).

Toutefois, il faut intégrer ce risque fort de réduction des ressources publiques qui doit être mis en rapport avec le fait que le modèle français de financement du sport repose plus fortement sur les fonds publics que dans les pays européens comparables.⁵⁵

Ce modèle, qui n'est que la transcription du modèle économique français au sport, est mis à mal dans une économie de plus en plus ouverte et numérisée qui élargit considérablement l'offre de services, y compris sportifs. Il ne s'agit pas ici de porter un jugement de valeur sur une forme d'« ubérisation » du sport mais de prendre en compte le constat réaliste d'un monde économique qui voit ses règles mises à mal et doit trouver des modèles de fonctionnement qui préservent les valeurs du sport dans un environnement contraint.

Une réponse à cette évolution est donnée par les collectivités elles-mêmes qui donnent un cadre de plus en plus contraint à leurs interventions au profit du sport.

La présence des élus des collectivités au sein du CNS a, lors de fréquentes réunions, amené à ouvrir un débat avec le mouvement sportif sur le rôle des clubs dans la réponse aux besoins locaux.

De plus, on note que le recours, naturel depuis plus d'un siècle, aux subventions se voit écorné par un double mouvement :

- les collectivités veulent être maîtresses de leurs politiques sportives et fixent des objectifs qui vont, parfois, jusqu'à la mise en concurrence par des marchés publics ou des DSP ;
- le coût important des actions de construction ou rénovation d'équipements publics fait faire des choix

de type PPP (partenariat public privé) qui amènent une externalisation de la gestion des équipements publics, et donc la mise en exergue du souci de rentabilité de la part des partenaires privés.

Face à ces situations, le mouvement sportif, fort de ses 180 000 clubs peut paraître trop éclaté pour pouvoir s'inscrire dans une démarche de prise en charge des équipements, alors qu'il pourrait, s'il s'organisait, proposer d'assumer cette gestion en mettant en exergue ses valeurs, qui ne sont en rien incompatibles avec une bonne gestion.

On peut citer deux exemples de prise en charge de gestion d'équipements sportifs par le mouvement sportif :

- les clubs de tennis sont souvent en charge de la gestion d'équipements municipaux, avec des conventions avec ces dernières. Cela leur permet, dans le cadre fixé par les collectivités, de mener une activité qui lie leur mission sportive (école de tennis, entraînements et compétitions des membres) avec, le cas échéant, de la location de courts ;
- L'UCPA inscrit son action d'accès au sport pour le plus grand nombre dans la double démarche d'organisation de séjours et de gestion d'équipements (centres aquatiques ou nautiques, bases de plein air...). Cependant, la nature très particulière de cette structure rend des comparaisons difficiles avec les fédérations sportives.

A l'opposé, des fédérations mentionnent que l'absence d'équipements sportifs spécifiques est un frein à la prise en compte de la dimension économique par le mouvement sportif. Deux exemples encore :

- le développement des clubs d'arts martiaux n'est pas le même quand on compare les associations qui ont la maîtrise de leur équipement (qu'il soit privé ou public avec une mise à disposition) ;
- le badminton connaît un fort développement mais celui-ci est entravé par un nombre trop faible de créneaux dans les gymnases. La fédération souhaite mettre en place un programme d'équipements dédiés pour poursuivre son développement, et ainsi toucher des publics nouveaux qui ne sont pas forcément disponibles à des horaires fixes...et souvent fortement demandés.

⁵⁴ source DGCL – compilation de la fonction sport

⁵⁵ pour des éléments précis de comparaison, voir « L'organisation du sport dans les états membres de l'UE » - « sport et citoyeneté ».

► la subvention est plus fortement positionnée dans une logique de partenariat

La loi du 31 juillet 2014 a sécurisé la notion de subvention en clarifiant son régime juridique. La circulaire du Premier ministre du 29 septembre 2015⁵⁶ a opportunément stabilisé ce cadre. La subvention répond aujourd'hui à des caractéristiques propres qui la distinguent clairement des contrats de commande publique.

Cette définition est la suivante⁵⁷ :

« constituent des subventions (...) les contributions facultatives de toute nature, valorisées dans l'acte d'attribution, décidées par les autorités administratives et les organes chargés de la gestion d'un service public industriel et commercial, justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire. Ces actions, projets ou activités sont initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires. »

Ainsi, la subvention est déclenchée par une initiative de l'organisme de droit privé bénéficiaire, et non pour répondre à un besoin exprimé au préalable par une autorité publique. Elle n'est donc pas la contrepartie d'une prestation de service individualisée.

Elle est discrétionnaire⁵⁸, mais doit toutefois concourir à la satisfaction d'un intérêt général ou local.

Cette définition doit amener une évolution du positionnement des associations sportives qui, dans un champ concurrentiel, doivent s'organiser pour montrer leur utilité sociale aux décideurs publics, alors que, dans l'esprit des dirigeants, cette fonction « va de soi ».

Cela renvoie à une prise de conscience, mais aussi à un accompagnement des dirigeants.

► repenser l'organisation du sport et des fédérations à l'aune de la réforme territoriale

L'organisation du sport et plus encore celle du mouvement sportif n'est pas « hors sol », elle relève de cadres légaux, réglementaires, mais aussi de normes fédérales nationales, voire internationales. Ainsi, cette organisation tend vers une forme d'uniformité qui n'est pas sérieusement adaptée à toutes les disciplines, à tous les territoires.

Il est urgent, si l'on veut permettre au mouvement sportif de se donner les moyens d'une évolution vers une meilleure prise en compte des besoins sportifs et sociaux de la population, de permettre des adaptations, tout en conservant un « modèle » lisible et stabilisé.

Reconnaître une compétence d'intérêt général aux fédérations est une évidence, leur imposer une mode d'organisation unique l'est beaucoup moins.

Il est ainsi nécessaire d'assouplir le cadre qui

est applicable aux fédérations et à leurs organes déconcentrés en favorisant les initiatives adaptées aux territoires : mise en commun de fonctions support (RH...), organisation des ligues à géométrie variable selon les territoires (l'Île-de-France, la Normandie, le Centre –Val de Loire, la Martinique ou la Nouvelle Aquitaine n'ont pas les mêmes problématiques). De plus, sauf à créer des « baronnies » aussi inutiles que facteur de conservatisme, il n'est pas forcément cohérent de poser un modèle de ligues identiques. Ce travail de restructuration doit être mené par les fédérations, en lien étroit avec les nouvelles régions, mais aussi les intercommunalités qui sont, de plus en plus, les partenaires des clubs.

La mise en œuvre de cette logique de liberté d'organisation n'est cependant cohérente que si elle ne met pas en cause le principe de la maîtrise par la fédération de ses organes déconcentrés.

⁵⁶ circulaire n° 5811-SG du Premier ministre du 29 septembre 2015 relative aux nouvelles relations entre les pouvoirs publics et les associations : déclinaison de

⁵⁷ art. 9-1 de la loi n°2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, créé par l'art. 59 de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014

⁵⁸ en ce sens qu'elle ne constitue pas un droit pour les personnes remplissant les conditions légales pour l'obtenir

► clarifier les compétences entre les niveaux de collectivités

La mise en cohérence des actions des différents niveaux de collectivités par la conférence territoriale d'action publique (cf. II) est une avancée en matière de lisibilité de l'action publique. Mais ce n'est pas suffisant. Il faut maintenant aller vers une clarification du cadre d'intervention des collectivités. Si l'on prend en compte leurs missions respectives, on peut dégager des pistes évidentes :

- Le haut niveau, la formation, les CREPS pour les régions,
- Le sport comme outil d'insertion sociale et de santé pour les départements,
- Le soutien aux initiatives intercommunales et l'accès aux pratiques pour le bloc communal.

IV – La nécessité de l'accompagnement du mouvement sportif

► la formation des dirigeants au changement de culture : passer à une logique d'entreprise d'utilité sociale.

Ce qui distingue un acteur du mouvement sportif de ses concurrents du champ commercial qui se positionnent dans le champ du sport, ce n'est pas à priori son statut mais le fait qu'il ne s'inscrive pas spontanément dans une logique entrepreneuriale d'utilité sociale.

Les présidents de fédérations, mais aussi l'encadrement fédéral au sens large (élus nationaux et régionaux, cadres salariés) doit s'inscrire dans cette démarche entrepreneuriale qui consiste à identifier la pratique sportive comme un service à la population qui représente un coût. Ce coût doit être couvert par les ressources qui sont : les cotisations, les subventions, mais aussi, le cas échéant, la vente de prestations de services pour les pratiquants occasionnels ou, tout au moins, ceux qui ne s'inscrivent pas dans une pratique régulière ET compétitive.

A l'image du CNOSF au plan national, les comités régionaux olympiques et sportifs sont associés aux structures territoriales de l'ESS. Cette participation aux

instances de gouvernance (CRESS) est nécessaire, mais elle n'est plus suffisante. A travers les échanges au sein de ces conférences, le monde sportif fédéral doit procéder à des échanges d'expériences.

Le mouvement sportif a un savoir faire irremplaçable en matière de gestion du bénévolat, de mobilisation de la population au service de ces projets et actions. Ceci peut être mis au service des acteurs de l'ESS qui ne peuvent ou ne savent s'appuyer sur une telle ressource. A l'opposé, les structures du champ social, financier, sanitaire ou agricole ont un savoir faire en matière de gestion, d'analyse des besoins et des coûts qui seraient utiles au sport.

Dans le cadre des contrats d'objectifs « emploi formation », dans le champ de l'ESS, et sous l'égide des Conseils régionaux, des approches territoriales peuvent permettre des échanges de pratiques, mais aussi des synergies entre ces acteurs.

Pour ce faire, l'utilisation des outils de l'ESS sera un atout.

► mise en place d'un guichet unique pour les porteurs de projets

L'accompagnement des dirigeants au changement de culture pour s'inscrire dans une logique d'entrepreneuriat social est une condition nécessaire à la prise en compte de cette dimension. Mais il est aussi indispensable d'identifier des lieux ressources qui permettent de structurer les projets et d'identifier le cadre le plus pertinent pour leur mise en œuvre.

Cet accompagnement peut être porté par les fédérations en interne, mais cette option est peu réaliste car ces fédérations elles-mêmes, ont besoin d'une forme d'accompagnement.

On pourrait aussi envisager une approche interfédérale. C'est la piste à privilégier. Toutefois, il faudra aussi s'appuyer sur les acteurs territoriaux de l'ESS.

Un travail collectif au sein du CNOSF, en lien avec la CNCRESS est à initier pour identifier le dispositif d'accompagnement le plus pertinent (voir 3^e partie).

TROISIEME PARTIE : DES PISTES POUR ALLER VERS UN MOUVEMENT SPORTIF RECONNU DANS SA FONCTION DE CREATEUR DE RICHESSES SOCIALES ET ECONOMIQUES ET DE LIEN SOCIAL

I – Les outils de l’ESS à mobiliser au service de projets

A - La notion de projet doit être au cœur de l’action

► le projet est au cœur de l’action d’utilité sociale

Si l’économie sociale et solidaire attire les entrepreneurs de manière croissante, c’est le projet qui doit être le cœur de l’action d’une entreprise d’utilité sociale et ce, quel que soit le statut juridique de la structure qui le porte.

La spécificité de ce type d’entreprise est, on l’a vu, de viser l’impact social plutôt que la génération d’un seul profit financier. Toutefois, cette activité se situant dans une approche économique, il est nécessaire de clarifier le projet avant tout.

Les différentes auditions du groupe de travail ont mis ce point en exergue de manière forte : le choix du cadre statutaire (association, société, coopérative) importe peu au stade du projet, mais il reste essentiel dans la démarche de création d’activité.

C’est la logique de l’entreprise (au sens du verbe entreprendre⁵⁹ : s’inscrire dans l’action en vue de la

réalisation d’un objectif) qui doit guider l’outil par lequel le projet est conduit.

Il y a un déterminisme des associations sportives, voire parfois des fédérations à inscrire leur action dans une forme de reconduction annuelle de leurs activités. Bien sûr, les incitations fédérales ou publiques à explorer de nouveaux champs d’action ont permis une évolution.

De même, l’évolution de la sociologie des pratiquants a entraîné la prise en compte de besoins nouveaux, mais ces éléments ne sont cependant pas toujours constitutifs d’un projet, même s’ils peuvent en donner le cadre.

Il est donc nécessaire que les acteurs du sport formalisent leur projet afin de donner un cadre à leur action. Il est tout aussi utile que l’action menée en rapport avec ce projet soit régulièrement réinterrogée par les acteurs du club, de la ligue ou de la fédération.

► le projet évolue avec le temps : le modèle de la révision coopérative une salubre analyse de l’activité

La question du projet associatif, pour un club ou une fédération, doit être au cœur de son action. Or, le projet initial, dans le monde sportif, est souvent très ancien et a évolué avec le temps. On l’a vu, la seule pratique compétitive d’amateurs n’est plus la seule mission que se confient les associations sportives ou les fédérations. La mission éducatrice, la fonction sociale, le rôle de solidarité territoriale sont aussi présents. C’est même le lien entre ces objectifs qui donne un socle à l’action associative.

Il est donc nécessaire, tant pour les clubs que les

fédérations, de se réinterroger régulièrement sur leur projet.

Pour les fédérations, il peut être logiquement admis que cette forme de mise à jour du projet se fasse lors des élections tous les quatre ans. En revanche, c’est loin d’être le cas pour les associations sportives.

Il peut donc être opportun de mobiliser un des outils de l’économie sociale et solidaire : la révision coopérative⁶⁰.

⁵⁹ Larousse : commencer à exécuter

⁶⁰ Article 1 du décret du 23 novembre 1984 : La révision doit être réalisée tous les 5 ans. La société coopérative et le réviseur peuvent convenir de réaliser la révision par étape, une partie tous les ans. Pour autant, un seul rapport de révision sera produit pour une période de 5 ans. Ce rapport est ensuite mis à la disposition de tous les associés et est présenté et discuté lors d’une assemblée générale, selon des modalités déterminées par les statuts.

Le mouvement coopératif s'assure du respect de ses principes, notamment la participation des associés à la gestion, par une forme spécifique d'audit appelée révision coopérative. Elle doit également permettre de porter une appréciation critique sur la gestion technique, administrative, financière et sociale de la coopérative.

Obligatoire tous les ans pour les entreprises sans commissaire aux comptes et tous les cinq ans pour les autres, elle est assurée par des réviseurs (consultants ou comptables) agréés par le ministère du Travail. Leurs conclusions permettent de faire le point sur la vie coopérative et le respect des règles statutaires et

du droit coopératif. Il s'agit autant d'un outil d'aide à la décision (changement des statuts, modification de la répartition des bénéfices, etc.) que d'une procédure de contrôle.

Elle suggère les actions susceptibles d'améliorer le fonctionnement et la situation de la coopérative.

Une action de ce type, qui réinterroge régulièrement l'action de la fédération ou du club, pourrait être très profitable pour les structures sportives. Elle permettrait d'éclairer les membres lors des élections et ce, quel que soit le cadre juridique.

B - La responsabilisation du porteur du projet est nécessaire

► Identifier la bonne structure pour porter le projet

L'entreprise sociale, on l'a vu plus haut, renvoie à l'existence d'un projet. Il est donc nécessaire de pouvoir poser le cadre de la finalité de l'action engagée afin de déterminer le statut le plus adapté à ses dirigeants.⁶¹

Choisir la forme juridique adaptée est une étape incontournable de la mise en œuvre d'un projet d'utilité sociale. Ce choix peut porter sur la création d'une structure, mais aussi sur l'adaptation ou la transformation de l'existant.

Choisir la forme juridique adaptée au projet est un élément de sa réussite. L'AVISE⁶² a posé cette problématique en proposant une analyse des situations qui repose sur trois étapes :

1/ Se repérer pour comprendre

Il s'agit d'identifier les formes juridiques les plus courantes (association, société commerciale coopérative, société commerciale classique) et d'adapter les statuts au projet.

2/ Se questionner pour choisir

C'est une phase essentielle de la réussite de l'entreprise sociale qui passe par des interrogations sur le modèle économique (ressources, besoins) et le mode d'organisation (prise de décision, place des fondateurs du projet).

3/ S'entourer pour avancer

Des ressources existent. Elles relèvent soit de dispositifs d'accompagnement (centres de ressources nationaux ou régionaux dédiés à l'ESS), soit de l'appel à des professionnels juridiques et techniques (experts comptables, fiscalistes, avocats spécialisés).

C - Les outils existent au-delà du cadre associatif

► les dispositifs de l'ESS sont susceptibles d'être mobilisés au titre du développement du sport

Depuis une quinzaine d'années, les acteurs du champ de l'emploi et du secteur du sport mettent en avant les formes juridiques pouvant être utilisées à côté du cadre associatif.

⁶¹ AVISE – guide des créateurs d'activité d'utilité sociale - 2015

⁶² *ibid.*

On peut en citer quatre principales.

La SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) :

La SCIC est une société commerciale (SARL, SA ou SAS) relevant des dispositions générales du code de commerce et des dispositions particulières de la loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, et plus particulièrement encore de son Titre II ter introduit par la Loi 2001-624 du 17 juillet 2001.

La SCIC est une forme d'entreprise coopérative qui a pour objectif la production ou la fourniture de biens ou de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale. L'utilité sociale d'une SCIC ne se détermine pas seulement au regard de son activité mais des conditions de production qu'elle organise.

Les membres de la SCIC sont :

- les salariés de la coopérative,
- les personnes bénéficiant habituellement à titre gratuit ou onéreux des activités de la coopérative,
- toute personne physique souhaitant participer bénévolement à son activité,
- des collectivités publiques et leurs groupements,
- toute personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative.

Le fonctionnement des SCIC est très proche de celui des SCOP⁶³ : la gestion est démocratique (« une personne = une voix ») et le mode de fonctionnement ne privilégie pas la lucrativité. L'entreprise appartient là aussi aux salariés, mais pas seulement, puisque le capital peut être détenu également par les bénéficiaires de l'activité (les clients, les usagers, les fournisseurs) et par une troisième catégorie d'actionnaires regroupant des collectivités locales, des bénévoles, des financeurs, etc. Aucune de ces parties prenantes ne peut avoir la majorité, ce qui implique intrinsèquement un partage des pouvoirs.

Comme dans toute société coopérative, l'assemblée générale des associés fixe les orientations générales, agréé ou non de nouveaux associés, nomme et révoque ses dirigeants, approuve ou non les comptes, affecte le résultat, et est seule souveraine pour modifier ses propres statuts.

Le dirigeant est choisi soit parmi les associés ou à l'extérieur de la SCIC.

A noter que les conditions et le fonctionnement des SCIC ont été assouplis par les articles 33 et 34 (section 2 du Chapitre II du Titre III) de la loi du 31 juillet 2014.

Ainsi une SCIC pourra prendre la forme d'une société par actions simplifiées (SAS). Par ailleurs en l'absence de salariés de la coopérative, les producteurs de biens ou de services de la coopérative pourront constituer l'une des trois catégories obligatoires des SCIC

(les salariés, les bénéficiaires et toute autre personne physique ou morale).

A savoir que la limite du total du capital détenu par des collectivités territoriales, leurs groupements et les établissements publics territoriaux passe de 20% à 50%, ce qui est un élément favorisant leur investissement.

Enfin, le rapport annuel de gestion devra contenir des informations relatives au projet coopératif de chaque SCIC. En d'autres termes les informations sur l'évolution du projet coopératif doivent comporter :

- les données relatives à l'évolution du sociétariat et, au cours de l'exercice clos, sur toutes les évolutions intervenues en matière de gouvernance de la société, d'implication des différentes catégories de sociétaires dans la prise de décision au sein de la société, des relations entre les catégories d'associés ainsi que les principales évolutions intervenues dans le contexte économique et social de la société ;
- une analyse de l'impact de ces évolutions sur le projet coopératif de la société.

La loi du 31 juillet 2014 prévoit, la possibilité de créer une SCIC avec des producteurs de biens et de services non-salariés. Pour les collectivités locales cela permet de recruter des jeunes en emplois d'avenir dans les conditions du contrat d'accompagnement dans l'emploi.

⁶³ Dans une SCOP, les salariés sont associés majoritaires et détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir

LE SCHEMA SCIC SIMPLIFIE

Objet :

La mise en œuvre de services à caractère économique, d'intérêt collectif et d'utilité sociale soumis à l'agrément du préfet.

- ▶ Des associés ayant un intérêt auquel répond la coopérative
- ▶ Un multi-sociétariat intégrant obligatoirement les usagers, les salariés
- ▶ Des associés impliqués dans la gestion, le pilotage



Un capital variable permettant l'investissement assurant le fonds de roulement

Une répartition possible des pouvoirs politiques

Des services professionnalisés

Association



- ▶ Activités sportives traditionnelles
- ▶ Activités économiques
- ▶ Moyens de gestion

Les relations potentielles entre association et SCIC



SCIC

Gestion de services Gestion de services

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| ▶ Stages sportifs | ▶ Accueil |
| ▶ Tourisme sportif | ▶ Administratif |
| ▶ Publics spécifiques | ▶ Matériel |
| ▶ Loisirs sportifs | ▶ Équipement |
| | ▶ Gestion |
| | ▶ Promotion... |

La transformation d'une structure en SCIC amène un questionnement sur la place des acteurs. Si les adhérents peuvent naturellement être considérés en partie comme les usagers, les seconds peuvent avoir du mal à se retrouver dans la nouvelle structure. Une analyse du cabinet SED réalisée dans le cadre des auditions de la mission montre que l'on en retrouve peu au titre d'associés d'une SCIC quand le statut bénévole évolue. Le cadre d'action « militant » ne doit pas être négligé lors de la création d'une SCIC qui succéderait à une association.

L'Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS) :

Les entreprises et structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) se distinguent par leur but d'utilité sociale et l'orientation de leurs excédents vers la poursuite de leur activité souvent non lucrative. L'agrément Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) leur permet de bénéficier d'aides et de financements spécifiques, notamment accession à l'épargne salariale solidaire et réductions fiscales.

Pour ce faire, l'entreprise doit détenir l'agrément « d'entreprises solidaires d'utilité sociale » (ESUS).

La loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire rénove le précédent agrément « entreprise solidaire » et ce, afin de « donner plus de cohérence à cet agrément et créer un écosystème favorable pour attirer les investisseurs privés dans l'ESS ». Ainsi, l'agrément « d'entreprises solidaires d'utilité sociale » (ESUS) est réservé aux entreprises de l'ESS dont l'activité présente un impact social significatif.

L'article L3332-17-1, modifié par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 - art. 11 précise que peut prétendre à l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » l'entreprise qui relève de l'article 1er de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et qui remplit les conditions cumulatives suivantes :

1° L'entreprise poursuit comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale (soutien à des publics vulnérables, cohésion territoriale ou développement durable), définie à l'article 2 de la même loi. Cet objectif doit figurer dans ses statuts.

2° La charge induite par son objectif d'utilité sociale a un impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise :

- les charges d'exploitation liées aux activités participant à la recherche d'une utilité sociale, au sens de l'article 2 de la loi de juillet 2014, représentent au moins 66 % de l'ensemble des charges d'exploitation du compte de résultat de l'entreprise au cours des trois derniers exercices clos ;
- le rapport entre, d'une part, la somme des dividendes et de la rémunération des concours financiers non bancaires (ex : obligations,...) et, d'autre part, la somme des capitaux propres et des concours financiers non bancaires est inférieur, au cours des trois derniers exercices clos, au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées majoré d'un taux de 5 %. L'entreprise doit également prendre l'engagement de continuer à respecter pendant la durée de l'agrément le rapport ainsi défini.

3° La politique de rémunération de l'entreprise satisfait à certaines conditions :

- la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux 5 salariés ou dirigeants les mieux rémunérés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 122 431 €, correspondant à 7 fois le Smic,
- les sommes versées, y compris les primes, au salarié ou dirigeant le mieux rémunéré, ne doivent pas excéder un plafond annuel fixé à 174 902 € correspondant à 10 fois le Smic
- les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier.

A noter que le monde sportif n'étant pas dans le champ de l'agrément de droit, l'entreprise doit inscrire dans ses statuts la limitation de l'éventail des salaires.

L'agrément est délivré par le préfet du département où l'entreprise a son siège social pour une durée de 5 ans. Le silence gardé par le préfet pendant 2 mois à compter de la réception d'un dossier complet vaut acceptation.

Le décret du 27 mars 2016 confirme le cadre des clauses sociales et d'insertion dans le code des marchés publics et ouvre de nouvelles voies de participation des entreprises sociales et solidaires aux marchés publics.

Désormais les entreprises de l'ESS dans leur ensemble pourront bénéficier de marchés réservés « portant exclusivement sur des services de santé, sociaux ou culturels dont la liste est publiée au journal officiel de la République française ».

Les coopératives d'activités et d'emploi :

Plutôt que de créer sa propre structure, un nouvel entrepreneur peut rejoindre une coopérative d'activités et d'emplois (CAE). C'est un **regroupement économique solidaire de plusieurs entrepreneurs**.

Cette forme d'entrepreneuriat collectif lui offre une solution plus sûre pour lancer son activité. Le porteur de projet qui rejoint une CAE bénéficie d'un cadre juridique existant, d'un statut d'entrepreneur salarié en contrat à durée indéterminée et d'une protection sociale. Toute la gestion administrative, fiscale et comptable est mutualisée. Ce cadre lui permet ainsi de se concentrer sur son activité, avec une sécurité accrue.

Réelle plate-forme entrepreneuriale, la CAE permet aux entrepreneurs regroupés au sein d'une même structure de fertiliser leurs expertises et partager

leurs retours d'expériences. Cette solidarité est ainsi génératrice d'opportunités de développement (innovation, apport d'affaires...).

Les coopératives d'activités et d'emploi permettraient de capter les auto-entrepreneurs en vue de répondre au multi-salariat et favoriser une démarche collective. Le statut d'auto-entrepreneur fait référence à un régime fiscal avantageux, il permet de tester un projet ou de se lancer seule tout en ayant une autre activité et/ou une autre source de revenu. Cependant, il n'est pas sérieusement envisageable d'orienter les porteurs de projet sportif vers ce seul statut, très peu protecteur au plan social.

Par ailleurs, la démarche entrepreneuriale permet de répondre aux nouvelles attentes du public.

La loi définit les missions et les règles de fonctionnement de la coopérative d'activités et d'emploi (CAE) et le statut d'entrepreneur-salarié. Ce dernier est une personne physique qui crée et développe une activité économique en bénéficiant d'un accompagnement individualisé et de services mutualisés mis en œuvre par la CAE en vue d'en devenir associé dans un délai de 3 ans à compter de la conclusion de son contrat avec la coopérative. Le statut social de l'entrepreneur-salarié comme celui d'entrepreneur-salarié devenu associé est légalement assimilé à celui des salariés.

Le groupement d'employeurs :

Le groupement d'employeurs est une association qui permet aux entreprises de se regrouper pour employer une main-d'œuvre qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. Il s'agit d'une forme de mutualisation de l'emploi : les salariés du groupement d'employeurs effectuent par le biais d'une mise à disposition, des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au groupement.

Le groupement d'employeurs peut être constitué :

- entre associations mono disciplinaires (cadre approprié pour partager des éducateurs sportifs d'une même discipline)
- entre associations pluridisciplinaires (cadre approprié pour partager du personnel administratif)
- par transformation d'associations existantes (les associations Profession sport par exemple) - par filialisation d'associations existantes (des CDOS, des ligues régionales monodisciplinaires etc.).

Les associations recherchent :

- le moyen de « partager » ce personnel avec d'autres structures associatives,
- une structure juridique qui permette au travailleur de n'avoir qu'un seul employeur,
- une structure juridique qui gère en même temps les aspects administratifs et humains de la relation salariale.

De leur côté, les salariés recherchent :

- une certaine continuité de leur emploi et de leurs revenus,
- une continuité contractuelle,
- l'acquisition d'une « polycompétence »,
- la possibilité de diversifier leurs trajectoires professionnelles.⁶⁴

Le cadre du groupement d'employeurs permet de répondre de manière souple à ces deux types d'attentes.

Les auditions et rencontres ont permis d'acquérir la certitude qu'il n'y a pas de modèle type, transposable à tout type d'activité.

C'est à travers la construction, mais aussi l'adaptation des projets que se font les choix d'organisation. Il est donc nécessaire d'identifier les modèles proposés (qui sont des exemples).

► ne pas rejeter à priori le cadre associatif s'il est ancré dans une démarche entrepreneuriale

Le cadre associatif est très souple et n'est pas, en lui-même un frein à la prise en compte de la logique économique dans le projet qu'il porte. Deux exemples peuvent être mis en exergue pour montrer que ce lien est possible.

⁶⁴ Ministère des Sports/Ministère de l'Education nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative/en partenariat avec l'Avisé, Créer une association pour entreprendre', Guide pratique accompagner les groupements d'employeurs associatifs : Sport-Animation-Education populaire. janvier 2012. P52-57

ex : SOS : un exemple « global » d'entreprise sociale qui repose sur une gouvernance maîtrisée.

Avec ses 12 000 salariés et ses 350 établissements, le Groupe SOS est une des premières entreprises sociales européennes. Il s'inscrit durablement en réponse aux enjeux sociétaux que sont l'emploi, les solidarités ou la santé en menant des activités dans les domaines de l'action sociale, médico-sociale, sanitaire, éducative, la petite enfance, l'insertion par l'activité économique, le commerce équitable...

Fondé sur le modèle associatif, le Groupe SOS repose sur une organisation qui s'est structurée depuis 30 ans et repose sur la volonté de considérer l'ensemble des problématiques d'un individu.

Son modèle économique montre que chacune des activités du groupe dispose de ses propres financements, mais participe, à travers des frais de gestion, au fonctionnement des directions générales, de la coopérative immobilière et du GIE Alliance Gestion (comptabilité, finances, RH, juridique, communication, lancement de nouveaux projets). Ces frais de siège sont de l'ordre du 5 à 7% du budget.

Le groupe est contrôlé par les instances statutaires des trois associations fondatrices⁶⁵ dont les assemblées

générales ont une compétence de surveillance générale.

Les conseils d'administration et le Directoire assurent une fonction d'orientation et exécutive.

La cohérence du groupe est assurée par le fait que toutes les autres associations du Groupe SOS sont des associations de personnes morales (les associations fondatrices).

Le développement du groupe se fait par une prise de contrôle d'une association, avec l'accord de ses membres.

En matière sportive, c'est le cas de Play 4 Sport International (anciennement Sport sans frontières) qui œuvre dans le champ de l'éducation par le sport.

Ce modèle très particulier, on le voit, n'est pas celui du mouvement sportif qui repose sur une gouvernance démocratique reposant sur l'élection.

Toutefois, la prise en compte d'une forme de filialisation par des associations de personnes morales et celle d'un GIE regroupant les fonctions support sont à étudier par le monde fédéral.

ex. UCPA : un exemple étroitement lié au mouvement sportif

Avec ses 17 fédérations membres, l'UCPA dispose d'un double ancrage sportif et d'éducation populaire. Elle situe son action en complément des fédérations sportives en proposant 80 sports, dans une logique d'entrée vers la pratique licenciée (ex. voile, golf, équitation, tennis). Cette structure associative compte 7000 collaborateurs et porte 3,4 millions de pratiquants (0,4 M de licenciés dans les fédérations).

Les missions de l'UCPA sont de deux ordres :

- organisation de séjours de vacances,
- gestion de structures de loisirs de proximité,
- formation aux métiers du sport,
- mise en place de parcours d'intégration de tous à la pratique sportive.

La place de ce membre associé du CNOSF dans l'organisation du sport français est toutefois particulière. Contrairement aux fédérations qui sont l'émanation des clubs, l'UCPA est constituée de personnes morales (institutions publiques, mouvements de jeunesse et d'éducation populaire, fédérations sportives, CNOSF) qui partagent des valeurs communes. Ainsi, à travers des fondements sociétaux, l'UCPA a mis en place une organisation adaptée à la réussite de ses missions. : impact social du sport et performance économique sont ainsi indissociables dans son projet.

Sur ces fondements, l'organisation a évolué avec des structures juridiques dédiées aux différents métiers de l'UCPA :

⁶⁵ Prévention et soin des addictions, Habitat et soins, Insertion et initiatives

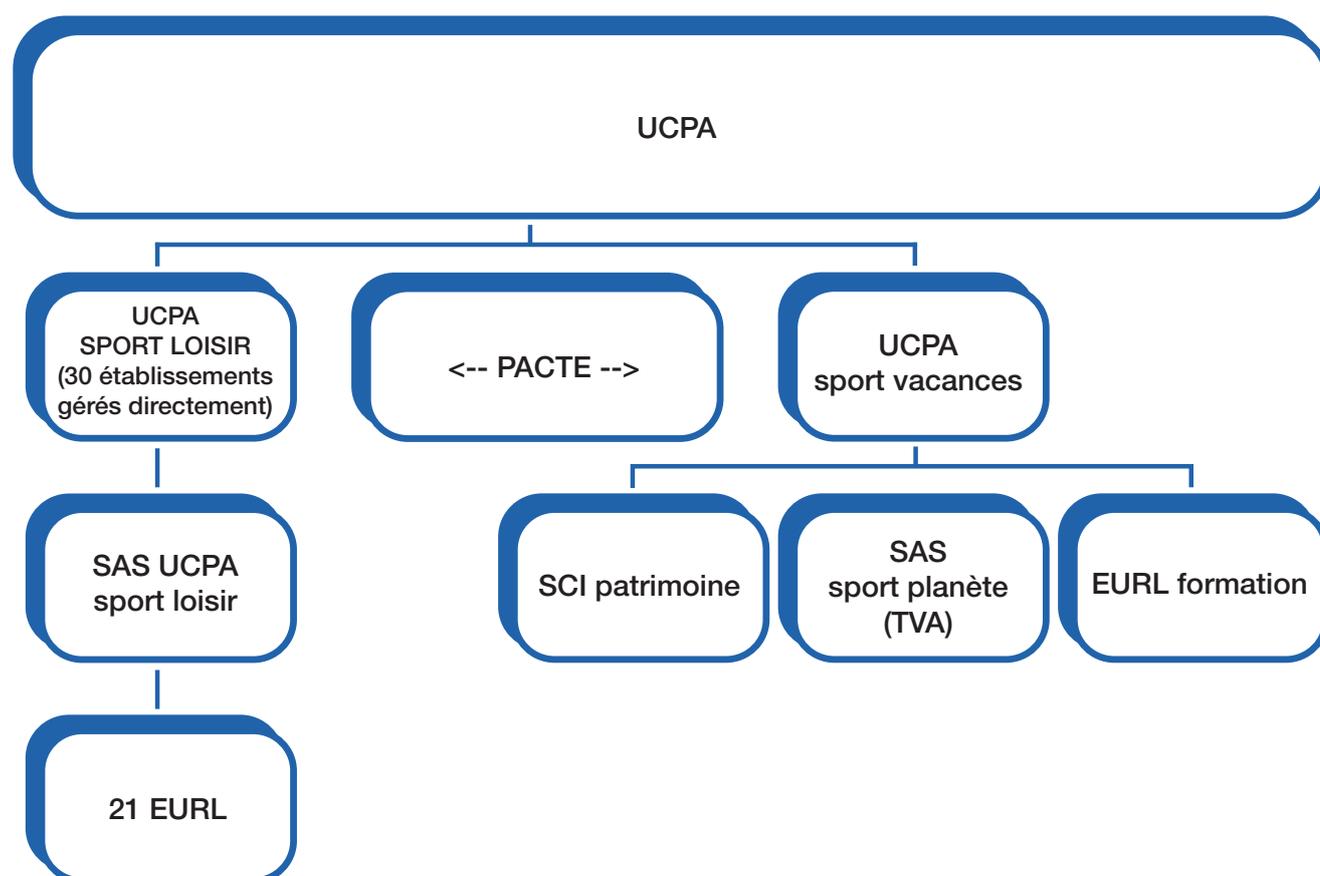
L'Association UCPA sport vacances qui gère directement 30 équipements. Elle comprend une SAS UCPA sport loisirs. Cette dernière est un véhicule intermédiaire pour les 21 EURL développées. Celles-ci sont des filiales à statut commercial.

L'Association UCPA sport loisirs détient la SCI patrimoine, la SAS sport planète ainsi que l'EURL formation.

Cette organisation facilite la mise en œuvre opérationnelle des missions et permet de suivre les résultats des différents secteurs.

On citera notamment ;

- la création de SCI pour identifier la gestion immobilière,
- la mise en œuvre d'un pacte social entre les deux associations Sport loisirs et Sport vacances.



Le chiffre d'affaires consolidé est de 200 M€ dont 125 M€ pour le secteur vacances.

En outre, l'UCPA respecte les principes de gestion de l'économie sociale avec une échelle de rémunérations des salariés qui va de 1 à 5 SMIC.

A travers ces deux exemples, on peut constater que la question de la stabilité de la gouvernance est un élément majeur de la réussite du projet d'économie sociale. Or, la spécificité du mouvement sportif est le caractère par nature démocratique de sa gouvernance. Les clubs et les fédérations reposent sur des membres (adhérents, clubs) qui évoluent soit directement (licenciées), soit indirectement (présidents de clubs). Aussi, le cadre de désignation des dirigeants n'est pas stable, chose dont on ne peut, par ailleurs, que se féliciter. Il peut donc être opportun d'envisager de créer, au service du mouvement sportif, des structures qui mettent en œuvre ses projets, en utilisant un cadre juridique permettant une gouvernance adaptée.

L'autre élément à prendre en compte dans la réussite de ces modèles et leur agilité. Le Groupe SOS se prévaut d'une organisation qui relève davantage du « banc de poissons que le la baleine ».

► les structures de l'ESS perçues comme les plus pertinentes (SCIC, coopératives d'activités et d'emplois, groupements d'employeurs)⁶⁶

L'UFOLEP : un exemple au sein du mouvement sportif

A travers son réseau de 8500 associations et 380 000 licenciés, l'UFOLEP⁶⁷ a constaté que les besoins sociaux liés à la pratique sportive dans sa dimension sociétale évoluent et rejoignent d'autres besoins tels que sortir de l'isolement ou améliorer sa santé.

Or, les fédérations font face à la difficulté de faire basculer leurs clubs vers la prise en compte de nouvelles formes de pratiques liées à ces nouvelles attentes.

Deux champs d'action ont été identifiés. Un premier, relevant des pratiques sportives « classiques », est identifié comme « sport et éducation » et qui est historiquement porté par les associations sportives. Un second, émergent, vise à prendre en compte les nouvelles formes de pratiques, est identifié comme

« sport et société ». Il relève plutôt, dans l'organisation fédérale de l'UFOLEP, des comités départementaux qui sont structurés au plan professionnel et donc mieux armés pour répondre aux attentes et aux commandes des financeurs de ces actions d'insertion ou de santé.

Or, ces nouvelles formes de pratiques s'inscrivent dans un champ plus concurrentiel qui doit être sécurisé juridiquement. C'est pourquoi l'UFOLEP a engagé la création expérimentale d'un outil ad hoc, en adéquation avec le projet politique de la fédération qui lui permette d'intégrer le secteur marchand lucratif pour intervenir dans les champs de l'insertion par l'activité économique, les établissements spécialisés ou la formation professionnelle.

Tremplin sport formation : un exemple au service du mouvement sportif

La fermeture du CREPS de Voiron, décidée au plan politique en 2009, a amené ses personnels, en lien avec les collectivités publiques et le mouvement sportif, à s'interroger sur la pertinence de la poursuite de l'activité dans le cadre d'un projet de territoire. Cela a abouti à un protocole de poursuite d'activité (aménagement des locaux) et au développement d'activités à vocation lucrative pour compenser les coûts du haut niveau.

Une association a été créée. Elle a bénéficié de l'accompagnement de l'Etat, de la Région et d'un lien fort avec le mouvement sportif. La collectivité (Pays Voironnais), propriétaire des locaux, s'est inscrite dans la démarche.

Après 3 ans, l'association gère le site (BEA 20 ans). Le mouvement sportif s'est retiré de la gestion du site. Les salariés ont pris le relais.

Le passage en SCOP se fait sur la base de 6 associés (sur 29 salariés), avec 2 ligues en associés externes. Le projet, sans subventions, se structure autour du sport, de la santé et du loisir. S'y adjoignent des séminaires.

Après 5 ans, le modèle est rentable. Il dégagne des excédents (1/3 réserve impartageable, 1/3 associés, 1/3 salariés). La mobilisation s'est créée autour d'un projet. Les associés font montre d'une très forte implication (au-delà du salariat).

SCIC Impact : du social vers le sport

IMPACT Société Coopérative d'Intérêt Collectif regroupe des consultants et des formateurs, experts dans leur domaine d'activité, réunis autour des valeurs de l'Economie sociale et solidaire. Cette structure est perçue comme un ovni par le mouvement sportif. Créée fin 2012 par des dirigeants d'associations sportives toulousaines, la société coopérative d'intérêt collectif (Scic) Impact s'est fait un nom en Midi-Pyrénées pour le développement de l'emploi, de la formation et de l'événementiel dans les structures sportives. Tout est parti d'acteurs associatifs de terrain qui, à force de compétences transversales acquises dans l'accompagnement de jeunes des quartiers populaires ou de personnes éloignées du sport, sont devenus des interlocuteurs privilégiés des collectivités comme des services de l'État. L'ouverture de l'accès des emplois d'avenir au secteur sportif leur a fait franchir le pas. Pour répondre aux appels d'offres dans un contexte concurrentiel, ils ont opté pour cette structure de l'ESS, avec ses garde-fous : principe de non-lucrativité et gestion démocratique.

⁶⁶ Voir éléments précis et complets sur le site du ministère de la ville, de la jeunesse et des sports (<http://www.sports.gouv.fr/emplois-metiers/acces-a-l-emploi/Specificites-de-l-emploi-dans-le-sport/article/Les-nouvelles-formes-d-emploi-et-d-organisation-du-travail>)

⁶⁷ L'Union Française des Oeuvres Laïques d'Education Physique a été créée en 1928 au sein de la Ligue de l'enseignement, mouvement d'éducation populaire, afin de répondre aux attentes d'une partie de ses adhérents.

► **les groupements d'employeurs : une réponse à l'atomisation de l'emploi et à l'appauvrissement social (auto entrepreneur)**

Le groupement d'employeurs est une association qui permet aux entreprises de se regrouper pour employer un ou des salariés qu'elles n'auraient pas, seules, les moyens de recruter. Le ou les salariés du G E effectuent des périodes de travail successives auprès de chacune des entreprises adhérentes au G E. Le groupement est l'employeur des salariés. Il existe des groupements d'employeurs dans les champs du sport et de l'animation. Les groupements d'employeurs peuvent être mono-sectoriel (mono-disciplinaires ou pluridisciplinaire dans le cas du sport) ou pluri-sectoriel (sport/animation, sport/tourisme, animation/tourisme, ...). Il peut exister des groupements mixtes associations/entreprises ou associations/collectivités.

Une construction dans le cadre associatif : Profession sports loisirs

Depuis une vingtaine d'années, les 79 associations Profession Sport et Loisirs participent sur l'ensemble du territoire au développement de l'emploi associatif en recrutant et rémunérant de l'ordre de 20 000 salariés en « temps partagé » pour les mettre à la disposition de leurs 14 000 adhérents (clubs sportifs, comités et ligues, associations socioculturelles, comité d'établissement). Ces associations conseillent et aident leurs membres dans les domaines du recrutement, de la formation et de la gestion administrative. Elles contribuent également à l'insertion des professionnels du secteur en leur apportant une aide à la recherche d'emploi, un accompagnement à la construction de parcours qualifiants ou un appui à la création d'activité.

Les associations Profession Sport et Loisirs se sont regroupées en 2005 pour créer le Groupement national Professions Sport et Loisirs (GNPSL). Il a pour vocation de soutenir, de promouvoir et de pérenniser l'emploi qualifié dans les métiers du sport et de l'animation. Le groupement, à travers son site Internet⁶⁸, propose une bourse d'emplois regroupant l'ensemble des offres pour le sport et l'animation. Ce service gratuit ouvert à tous permet de déposer son offre ou sa demande d'emploi, de consulter la bibliothèque de CV.

Une construction à visée coopérative : « Hop hop hop »

Le projet « Hop Hop Hop » a pour ambition de faciliter la création, le développement et la pérennisation d'activités et l'entreprenariat dans le domaine des Activités Physiques et Sportives (APS) dans un cadre collectif et coopératif en mutualisant les compétences individuelles des entrepreneurs. A terme l'association de préfiguration a pour visée de se transformer en SARL coopérative à capital variable. Cette structure d'accompagnement à l'émergence, à la création et au développement de projets d'entreprenariat s'adressera principalement aux personnes travaillant dans l'encadrement des APS (diplômés et cartes professionnelles). Ce projet est hébergé par COPANAME, structure pluridisciplinaire.

► **les structures commerciales qui sont agréées Entreprises solidaires d'utilité sociale (ESUS) qui permettent l'accès aux finances solidaires**

L'agrément « d'entreprises solidaires d'utilité sociale » (ESUS) rénove le précédent agrément « entreprise solidaire » et ce afin de « de donner plus de cohérence à cet agrément et créer un écosystème favorable pour attirer les investisseurs privés dans l'ESS ».

Réservé aux entreprises de l'ESS dont l'activité présente un impact social significatif, ce nouvel agrément permettra aux entreprises agréées d'accéder aux dispositifs de soutien et de financement, dont l'épargne solidaire.

⁶⁸ www.profession-sport-loisirs.fr

L'Article L3332-17-1, modifié par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 - art. 11 précise que peut prétendre à l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale » l'entreprise qui relève de l'article 1er de la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et qui remplit les conditions cumulatives suivantes :

1. L'entreprise poursuit comme objectif principal la recherche d'une utilité sociale, définie à l'article 2 de la même loi⁶⁹
2. La charge induite par son objectif d'utilité sociale a un impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise
3. La politique de rémunération de l'entreprise satisfait à certaines conditions.

II – La nécessaire levée de freins économiques

► instaurer une TVA à taux réduit pour les services sportifs

Contrairement au sport spectacle ou à l'offre culturelle qui bénéficient de taux réduits, la TVA applicable aux services sportifs est de 20 %. Or, le cadre susceptible d'être appliqué aux services sportifs pourrait être réduit.

En effet, la Directive Européenne TVA 2006/112/CE du 28 novembre 2006 permet aux états membres de mettre en œuvre un taux réduit de TVA applicable au droit d'utilisation des installations sportives.

La mise en place de ce taux réduit permettrait à l'ensemble des acteurs de proposer des activités à

moins coût. Cela ne concernerait pas seulement les structures de l'ESS, mais à travers le développement d'un marché nouveau, le mouvement sportif pourrait développer des projets qui lui permettraient de diversifier son activité.

Ainsi, la relative perte de recettes pour l'Etat pourrait être compensée par l'adoption de dispositions incitatives pour la solvabilisation d'une offre de services marchands des fédérations et clubs dans une cadre économique de l'ESS, donnant lieu à prélèvement de TVA.

► simplifier et adapter le cadre fiscal à la coexistence d'une activité « sociale » et économique

L'ensemble des activités à caractère économique a vocation à intégrer l'activité de prestation de service des SCIC. Toutefois, une partie de l'activité des SCIC qui agissent ou interviendraient dans le champ sportif repose sur une activité très solidaire (prix en fonction des revenus, accessibilité des publics les plus éloignés).

Il est donc opportun d'envisager la possibilité de maintenir une activité de type « non fiscalisée » à l'intérieur des SCIC sur la base du raisonnement appliqué à la fiscalité associative : si, au sens de la règle des « 4P » l'activité n'est pas commerciale, elle n'est pas assujettie aux impôts commerciaux. Cette option permettrait de sécuriser la structuration économique par le biais de la transformation en SCIC des clubs qui ont une activité marchande.

⁶⁹ Sont considérées comme poursuivant une utilité sociale au sens de la présente loi les entreprises dont l'objet social satisfait à titre principal à l'une au moins des trois conditions suivantes :

- 1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;
- 2° Elles ont pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire, à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;
- 3° Elles concourent au développement durable dans ses dimensions économique, sociale, environnementale et participative, à la transition énergétique ou à la solidarité internationale, sous réserve que leur activité soit liée à l'un des objectifs mentionnés aux 1° et 2°.

III – Lever les freins juridiques pour assouplir le cadre

A - Permettre aux fédérations de s'inscrire dans un cadre plus large que la loi 1901

Il ne s'agit pas de procéder à une sorte de « grand soir » par lequel les clubs et fédérations abandonneraient le cadre associatif et se tourneraient vers celui d'une société commerciale, fut-elle intégrée à l'économie sociale et solidaire ! L'objet des propositions du présent rapport n'est pas de remplacer une contrainte par une autre, mais, au contraire, d'ouvrir le champ des possibles, de donner de l'air au monde sportif en permettant à ses acteurs d'évoluer vers des modes d'organisation qui leur permettent de pouvoir s'adapter à leur projet.

► élargir le statut des clubs et fédérations (ainsi que leurs organes déconcentrés : logique de filiales, pouvoir de réforme des décisions par la fédération) : SCIC, coopératives

Une société coopérative (SCIC ou SCOP) est, on l'a vu, une association de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

Cette définition peut correspondre à des unités de base de la pratique sportive, mais aussi à des instances de coordination voire les fédérations.

À plusieurs reprises a été développée lors des échanges du groupe et des auditions l'idée que l'organisation du mouvement sportif devrait adopter une démarche d'entrepreneuriat social et solidaire pour répondre aux attentes de ces nouveaux pratiquants sans renier les valeurs portées par la pratique sportive en club (bénévolat, lien social, dimension éducative et, plus largement, citoyenneté active).

Certes, les associations sportives, comme l'ensemble des associations, ressortissent à la sphère de l'économie sociale et solidaire. Cependant, on l'a vu, d'autres formes juridiques peuvent se révéler mieux adaptées à une logique de développement économique et d'innovation sociale, associant l'ensemble des parties prenantes.

► adapter les statuts à l'activité commerciale

La prise en compte du cadre économique déterminé par l'activité commerciale n'est pas toujours évidente pour les associations, et en particulier les associations sportives.

Un travail de diagnostic sur le projet associatif doit être réalisé, pour identifier les pistes de développement.

Or, le code du sport, dans sa rédaction actuelle, ne permet pas le développement de SCIC à objet sportif : elles n'appartiennent en effet ni à la catégorie des associations sportives (art. L121-1 et art L121-4), ni de manière explicite à celle des sociétés sportives gérant des activités sportives professionnelles (art. L122-1). Elles ne figurent pas non plus de manière explicite dans la liste des différentes catégories de membres possibles pour les fédérations sportives (art. L131-3). Une adaptation juridique du code du sport est donc nécessaire pour permettre au mouvement sportif d'expérimenter la forme des sociétés coopératives. Cette évolution contribuerait à la dynamique du mouvement sportif et de l'offre de pratiques sportives.

La question des organes déconcentrés des fédérations mérite aussi d'être posée : il est plus que jamais nécessaire, dans un cadre ouvert, de maintenir la cohérence fédérale en réaffirmant la hiérarchie de la fédération sur ses organes déconcentrés (ligues, comités) et ce, quel que soit leur statut ou leur périmètre.

Cependant, la logique particulière de la gouvernance des fédérations pose la nécessité d'un modèle adapté. Le cadre démocratique fonde le rôle particulier du président qui tire sa légitimité de l'élection (voir C.).

Sur cette base, intervient une seconde phase qui est celle des statuts les plus pertinents à utiliser. Les exemples présentés (UCPA, UFOLEP), mais aussi les actions de filialisations que mettent en œuvre certaines fédérations (football, athlétisme...) sont des pistes à mettre en valeur et à poster à la connaissance des acteurs du mouvement sportif.

Il en est de même pour l'option de créer des structures communes pour répondre aux appels d'offre de gestion d'équipements. Cette nouvelle approche est difficile à mettre en place par une structure seule, qui ne dispose pas des compétences pour répondre aux appels d'offre, mais aussi pour en assurer la gestion

dans son intégralité. Des exemples existent dans le sport professionnel, mais pourraient être déclinés pour les pratiques pour le plus grand nombre car la maîtrise des équipements est un élément de la consolidation de l'activité économique des clubs.

► **se poser la question de la gouvernance à créer avec ces nouveaux acteurs et de leur place au sein du mouvement sportif.**

De nouveaux acteurs s'intègrent dans le champ économique du sport du fait du développement de nouvelles pratiques (cf. supra). Les intégrer au cadre classique de la gouvernance du mouvement sportif est possible, mais cette entrée, si elle est nécessaire, n'est pas forcément la seule possible.

entrer dans le cadre associatif fédéral des structures qui n'en ont pas l'envie, mais de créer des ponts entre toutes les formes de gestion du champ de l'ESS pour renforcer les fédérations dans leur rôle de garant de la qualité des acteurs qui se revendiquent de leur cadre.

Si l'on veut faciliter la prise en compte des enjeux économiques par le mouvement sportif organisé, une « révolution » est à accomplir. Il ne s'agit pas de faire

Des éléments de gouvernance sont donc à inventer selon les fédérations qui n'ont pas le même champ économique, les mêmes risques de concurrence, les mêmes besoins de développement.

B - Penser en réseau

La prise en compte des différents acteurs économiques, l'évolution du mouvement sportif vers une prise en compte plus forte des réalités d'une économie de plus en plus ouverte amènent à prendre en compte

► **vers une nécessaire mutualisation des fonctions support**

Pour la mise en œuvre de leurs actions, les fédérations ou clubs s'inscrivent dans le monde économique. Ils ont ainsi développé des services support nécessaires à leur activité : ressources humaines, communication, finances-gestion... Ces fonctions support nécessitent une appropriation de métiers très différents, le plus souvent éloignés du cœur de métier des fédérations et des clubs.

service à ses membres à coût réel (prestations « à l'euro, l'euro »).

Sur la base de cet exemple, une réflexion pourrait être engagée par les fédérations, ou en tout ces certaines d'entre elles qui n'ont pas la surface économique suffisante pour assurer toutes ces fonctions en direct, afin de créer une ou plusieurs structures communes mutualisant ces fonctions.

La question de la mutualisation de ces fonctions est posée. Les acteurs de l'ESS peuvent proposer des exemples.

Des mises en commun existent déjà : les maisons du sport territoriales, l'agence de voyage partagée par certaines fédérations... sont des exemples à suivre.

Le groupe SOS a créé en 1996 un GIE « Alliance gestion » (groupement d'intérêt économique) afin de répondre à des besoins comptables des structures qui le composent.

Il en est de même pour des structures de gestion des emplois avec des groupements d'employeurs ou le recours à la fédération profession sport loisirs.

Cette organisation a très vite fait preuve de sa pertinence en permettant des économies d'échelle. Son périmètre a été élargi aux sujets liés à la comptabilité, aux finances, aux ressources humaines, au juridique et à la communication.

Si le mouvement sportif veut inscrire son activité dans une perspective de développement, il paraît nécessaire et urgent qu'il engage une réflexion sur cette question de la mise en commun de certaines fonctions support afin de libérer de l'énergie et des moyens pour les concentrer sur son cœur d'activité et, par là même, poursuivre sa professionnalisation.

Ce mode d'organisation permet la mise en commun de moyens entre plusieurs entités. Il propose un

► reconnaître les associations sportives au titre des entreprises solidaires d'utilité sociale

Certaines structures relevant de l'économie sociale et solidaire bénéficient de l'agrément de droit au titre des entreprises solidaires d'utilité sociale, en raison de leur activité. Elles n'ont ainsi pas l'obligation de respecter les conditions d'obtention de l'agrément, sauf celle qui concerne l'absence de cotation sur un marché financier.

Il s'agit notamment des structures suivantes :

- entreprises d'insertion ou de travail temporaire d'insertion,
- associations intermédiaires,
- ateliers et chantiers d'insertion,
- organismes d'insertion sociale,
- services de l'aide sociale à l'enfance,
- centres d'hébergement et de réinsertion sociale,
- régies de quartier,
- entreprises adaptées,
- établissements d'aide par le travail (EAT),
- associations et fondations reconnues d'utilité publique,
- organismes assurant l'accueil et l'hébergement de personnes en difficulté,
- établissements et services accompagnant et accueillant des enfants et des adultes handicapés.

Le développement de la pratique sportive dans une optique de santé publique ou d'insertion sociale s'inscrit dans le même champ que ces structures qui couvrent des besoins sociaux spécifiques.

Cependant, l'accès aux dispositifs d'aides et de financements spécifiques, notamment l'accession à l'épargne salariale solidaire et les réductions fiscales est lié à l'obtention formelle de cet agrément. Dans le même esprit que celui qui a amené tout récemment la reconnaissance d'utilité publique pour toutes les fédérations agréées⁷⁰ ou l'agrément sport pour les associations affiliées à ces fédérations⁷¹, il serait souhaitable que les associations sportives se voient reconnaître de plein droit l'agrément ESUS. Ce serait un signal fort donné à la reconnaissance des valeurs éducatives et sociales du sport, mais aussi une simplification administrative particulièrement opportune.

C - Rénover le statut de dirigeant

► un statut de dirigeant entrepreneur (président mandataire, sociétaire) : caractériser le « patron » au sens économique

Tout système de gouvernance s'organise autour de deux niveaux de prise de décision : stratégique et exécutif. Une gouvernance efficace se doit d'articuler correctement ces deux niveaux.

Le monde sportif fonctionne sur un modèle associatif qui donne toute responsabilité aux instances élues qui peuvent en déléguer tout ou partie à une direction salariée ou relevant d'un statut spécifique (les directions techniques nationales).

Ce cadre fonctionne de manière efficace dans des associations ou fédérations qui ont clarifié le rôle

de l'instance exécutive et de l'instance stratégique : on peut citer l'UCPA qui distingue le rôle du CA, garant du projet associatif, de celui de la direction générale opérationnelle qui le met en œuvre, mais aussi la fédération française de football qui a adopté des statuts séparant le comité exécutif de la haute autorité du football, les deux relevant de l'assemblée générale.

Cependant, le cadre associatif pose une limite qui est celle du caractère désintéressé de la gestion d'une association.

⁷⁰ art. L. code du sport

⁷¹ art. L. code du sport

La loi de 1901 n'interdit pas expressément la possibilité de rémunération des dirigeants. Le cumul d'une fonction de dirigeant et d'une rémunération dans une même association conduit à la plus grande prudence et peut avoir des conséquences fiscales importantes.

A ce titre, deux dispositifs sont prévus afin de véritablement rémunérer un ou plusieurs dirigeants de l'association.

1. La rémunération du dirigeant à hauteur des trois quarts du SMIC

Par une instruction, l'administration fiscale admet que le caractère désintéressé de l'association ne soit pas remis en cause si la rémunération brute mensuelle totale versée à chaque dirigeant n'excède pas les trois quarts du SMIC (soit 1084 euros par mois en 2014). Cette appréciation peut être effectuée sur l'année (la rémunération maximale est alors de 13.008 euros annuels).

Cette rémunération susceptible d'être versée par l'association à un ou plusieurs de ses dirigeants inclut le salaire proprement dit, mais également les avantages et cadeaux divers dont il(s) bénéficie(nt). L'association décidant d'octroyer une rémunération

à hauteur des trois quarts du SMIC doit donc être particulièrement vigilante sur l'assiette de celle-ci.

Il convient de noter que plusieurs dirigeants de l'association peuvent être rémunérés par l'intermédiaire de ce dispositif. Par ailleurs, aucune condition de taille ou de budget de l'association n'est exigée. Dès lors, quelle que soit son importance, toute association peut recourir à ce dispositif.

Une somme d'argent étant versée, l'association doit se montrer attentive au statut social du dirigeant concerné. Ce statut détermine le régime social et fiscal des sommes versées.

2. La rémunération du dirigeant de grande association

La loi autorise par ailleurs la rémunération d'un ou plusieurs dirigeant(s) au-delà des trois quarts du SMIC. Dans ce cas, le nombre de dirigeants pouvant être rémunérés est limité en fonction du montant et de la nature des ressources de l'association.

Si les ressources propres de l'association sont inférieures à 200.000 euros, aucun dirigeant ne peut être rémunéré.

Si les ressources sont comprises entre 200.000 et 500.000 euros, un dirigeant peut être rémunéré.

Si les ressources sont comprises entre 500.000 et 1.000.000 euros, deux dirigeants peuvent être rémunérés.

Si les ressources sont supérieures à 1.000.000 euros, trois dirigeants peuvent être rémunérés.

Pour l'appréciation de ces seuils, sont prises en compte les ressources financières versées à l'association par des personnes physiques ou par des personnes morales de droit privé (recettes propres de l'association, cotisations des adhérents, etc.).

Sont donc exclues du montant des ressources toutes les sommes versées par une personne morale de droit public (principalement les subventions versées par les collectivités territoriales et organismes publics).

Contrairement à l'autre dispositif de rémunération des dirigeants, les sommes et avantages versés sont très peu encadrés dans leur montant (112.644 euros annuels maximum en 2014). La rémunération versée doit néanmoins être en adéquation avec les sujétions imposées au dirigeant.

Ces deux dispositifs permettent de régler des situations de dirigeants par le biais d'un cadre indemnitaire, mais ne sont pas adaptés au cadre entrepreneurial car ils ne reposent pas sur un cadre identifié. En revanche, les sociétés commerciales de l'ESS permettent un positionnement plus clair du dirigeant qui, selon la forme commerciale, peut relever de statuts clairs.

Ainsi, les gérants ou présidents de ces structures relèvent des statuts suivants :

- indépendant pour les gérants majoritaires (assimilation au régime social des travailleurs non salariés) ;
- assimilé salarié pour les gérants minoritaires, directeurs généraux ou présidents. Dans ce cas, la personne est soumise au régime général de la sécurité sociale et jouit de la même protection qu'un salarié (dont la retraite et l'assurance maladie, à l'exclusion des prestations chômage).

Ce cadre permet, en outre, de caractériser le dirigeant au titre de mandataire social rémunéré, avec un statut clair.

Ce cadre répond à des structures créées pour des projets locaux, mais peut aussi s'appliquer aux fédérations qui s'inscriraient dans cette démarche économique.

En effet, l'évolution de l'organisation fédérale tend, de plus en plus, à positionner les présidents comme des « patrons » de leur structure, au titre de leur légitimité électorale.

Le choix de ce type de structure et de statut inscrit le dirigeant dans un cadre entrepreneurial assumé, sans pour autant mettre en cause le vote des membres sociétaires.

D - Ouvrir le statut d'étudiant entrepreneur (PEPITE⁷²) aux éducateurs sportifs préparant et à l'issue d'un diplôme JS au sein d'un CREPS ou d'un OF fédéral.

Le statut national d'étudiant-entrepreneur permet aux étudiant(e)s et aux jeunes diplômé(e)s d'élaborer un projet entrepreneurial dans un PEPITE. Le diplôme d'établissement «étudiant-entrepreneur» (D2E) accompagne le statut d'étudiant-entrepreneur : il permet de mener à bien son projet avec un maximum de sécurité et de visibilité. Il existe actuellement 29 Pôles Étudiants pour l'Innovation, le Transfert et l'Entrepreneuriat ou PEPITE, sur le territoire français.

Ce statut pourrait avec profit être étendu au champ sportif soit par l'intégration des futurs éducateurs sportifs (hors statut étudiant) à ce dispositif, soit par une prise en compte large des projets entrepreneuriaux sportifs avec un accompagnement dédié du monde sport et de l'entreprise.

IV – Des actions innovantes à mettre en œuvre : partager les bonnes pratiques et les valoriser

Le Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire a adopté, le mardi 14 juin 2016, le guide des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS). Il présente les conditions d'amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l'économie sociale et solidaire .

2016. Fruit d'un travail conjoint entre les différentes familles de l'ESS, il propose des critères et des indicateurs pour conduire et évaluer une démarche de progrès sur les thématiques au cœur de l'identité des structures de l'ESS (gouvernance démocratique, concertation, territorialisation, conditions d'emploi...).

Prévu par la loi sur l'ESS du 31 juillet 2014, le guide a été adopté par le Conseil supérieur de l'ESS en juin

Au-delà de ce document de synthèse très complet, des pistes sont à creuser dans plusieurs domaines.

► accompagner l'utilité sociale du sport par des outils innovants de financement : pour une expérimentation d'un social impact bond dans le domaine du rôle social du sport.

Selon des études⁷⁴ réalisées aux Etats-Unis, en Australie et en Finlande, le retour sur investissement dans le sport est estimé de 3 à 4 euros pour 1 euro investi dans le développement de la pratique sportive et jusqu'à 41 euros pour 1 euro investi dans les

programmes sportifs en faveur des personnes dites « à risque ».

Ces retours positifs concernent tout autant des dépenses de santé que de prévention ou d'éducation.

⁷² <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79926/statut-national-etudiant-entrepreneur.html>

⁷³ le guide est disponible sur www.associations.gouv.fr.

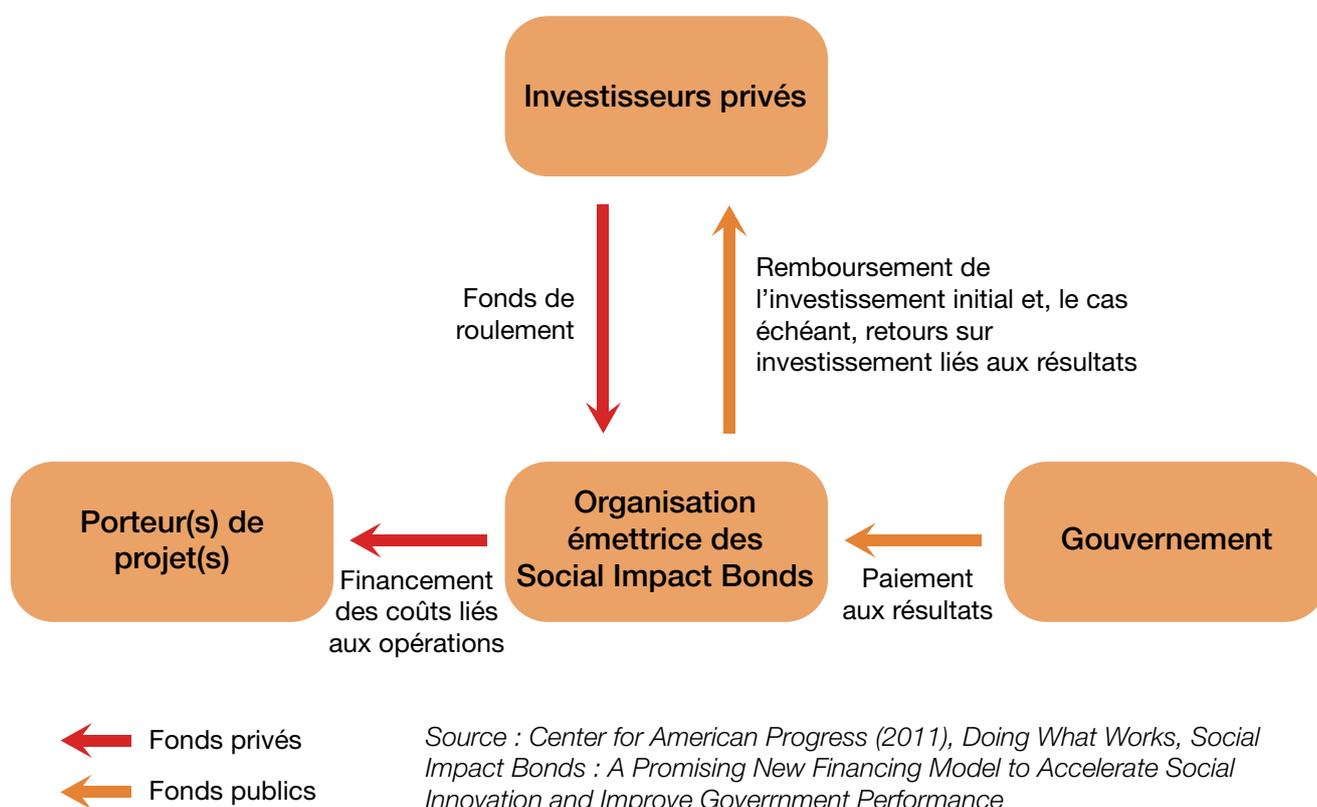
⁷⁴ cité par UCPA « Notre engagement pour l'égalité des chances » op. cité p. 7

Or, dans la mesure où notre dépense publique atteint des niveaux importants, il peut être envisagé que soient favorisés de nouveaux outils pour le financement de l'innovation sociale. Un exemple est celui de l'outil financier que serait le « social impact bonds⁷⁵ » - les SIB.

Les SIB sont des montages financiers qui permettent de lever des fonds privés pour financer des actions sociales innovantes souvent préventives. L'investisseur privé assure le risque financier dans l'espoir d'un gain en cas de succès du programme. Dans ce cas, l'autorité publique s'engage à partager les fruits de l'économie réalisée. En cas d'échec, elle n'a pas à engager de dépense.

Le schéma peut être le suivant : l'investisseur verse au porteur de projet (qui peut être une association ou une entreprise solidaire) les fonds lui permettant de mettre en œuvre le programme d'action sociale (par exemple, organiser des cours de gymnastique ou de la marche nordique pour un public âgé et une durée donnée, avec des tests médicaux réguliers qui sont comparés à une groupe témoin). Les fonds engagés et les intérêts ne sont alors remboursés par l'autorité publique (pour notre exemple, l'APA s'il est prouvé que le degré d'autonomie est supérieur à la moyenne du groupe témoin qui n'a pas bénéficié de ce programme) que si les objectifs fixés par le contrat initial sont atteints ou dépassés.

Fonctionnement des Social Impact Bonds



Ce mode de financement des programmes à visée sociale existe au Royaume-Uni, au Portugal, en Belgique, ou au Canada. Les SIB y financent des projets d'insertion, d'accès à l'emploi ou d'aide sociale. Les contrats durent en moyenne de 3 à 5 ans.

Ce type de financement est très récent et la mesure de son utilité sociale doit faire l'objet d'un recul suffisant. Toutefois, une expérimentation de ce type de financement en lien avec des programmes portés par le mouvement sportif permettrait de valoriser l'impact social du sport et de dégager des outils d'évaluation des économies réalisées. Cela permettrait aux fédérations d'engager avec les clubs des actions s'inscrivant dans un financement pérenne.

⁷⁵ institut de l'entreprise - note, novembre 2015

Ce type d'outil n'a pas, bien entendu, vocation à se substituer aux dispositifs de prise en charge sociale. Cependant, en élargissant la palette des outils permettant de répondre aux besoins sociaux, il positionnerait le mouvement sportif dans son rôle, d'une manière objective et non sujette à une remise en cause selon les aléas des politiques publiques. En effet, s'il est démontré sur des cohortes importantes que l'activité sportive régulière pour les seniors de plus de 65 ans reporte l'âge d'entrée dans la dépendance, les financements aux acteurs économiques et sociaux que sont les fédérations et leur réseau en seront stabilisés et le modèle économique qu'il découle sera renforcé.

► **valoriser les initiatives de terrain : un appel à projet des pratiques innovantes du sport dans le champ de l'ESS**

L'économie sociale et solidaire est un formidable laboratoire d'initiatives et d'innovations. Parce que les acteurs de l'ESS sont motivés par des valeurs d'intérêt général, de coopération, d'ancrage local, d'équité dans les échanges et de lien social, ils inventent de nouvelles manières de faire de l'économie. Leurs initiatives constituent un apport incontournable à la transition économique en cours, qui se dessine partout dans le monde.

L'ESS est à ce titre souvent pionnière des innovations socio-économiques qui en découlent.

Le Labo de l'ESS⁷⁶ est un think tank reconnu qui dégage par ses travaux des lignes de consensus entre acteurs des communautés pertinentes pour agir.

Il a mis en place et développé une méthode de travail participative « Bottom-up ». Ses analyses découlent de l'étude du terrain et de connexion d'initiatives qui ont fait leurs preuves depuis plusieurs années.

Ses travaux sur les Pôles Territoriaux de Coopération Economique (PTCE) ou les Circuits courts économiques et solidaires ont permis de mieux faire comprendre des manières singulières de répondre aux problématiques économiques et sociales des territoires.

Le Labo ESS s'appuie sur un large réseau d'acteurs grâce à son esprit Open Source (entrepreneurs, citoyens, collectivités, financeurs, chercheurs, universitaires), dans des domaines divers concourant à la qualité de vivre ensemble : consommation responsable, insertion par l'activité économique, finances solidaires, développement durable, santé, logement, nouvelles technologies, services à la personne, ...

Sur ce modèle, et en lien avec les acteurs du champ, il pourrait être envisagé de lancer un appel à recensement des initiatives innovantes dans le domaine des services sportifs qui sont réalisés par des structures de l'économie sociale et solidaire. Ce recensement pourrait s'inscrire dans le cadre d'un appel à projet qui serait porté en lien avec une ou plusieurs fondations qui financent l'ESS. Contacté, le Labo de l'ESS est prêt à apporter son aide méthodologique pour ce type d'action.

Le CNOSF pourrait porter ce programme qui vise à inscrire l'action sportive dans une approche économique. Ainsi, la valorisation régulière des actions de terrain serait un élément de l'accompagnement au changement culturel du mouvement sportif.

► **mettre en place un dispositif d'accompagnement à la démarche entrepreneuriale adapté aux problématiques du mouvement sportif**

Des agences et centres de ressources liés à l'ESS existent. Ils ne sont pas nécessairement bien connus du monde sportif qui trouve son accompagnement principalement dans le milieu fédéral lui-même ou dans les structures spécifiques au cadre associatif (CRIB, DLA).

Il faut aller au-delà de ce cadre et appréhender l'accompagnement en lien avec les structures dédiées à l'ESS.

En premier lieu, peuvent être sollicités les réseaux ESS que sont les chambres régionales de l'économie sociale et solidaire⁷⁷ qui ont pour mission la promotion et le développement de l'ESS sur les territoires. Les centres de ressources dédiés peuvent aussi être mobilisés, de même que les réseaux tels que la confédération générale des SCOP⁷⁸, la fédération des entreprises d'insertion⁷⁹ ou le mouvement des entrepreneurs sociaux⁸⁰.

⁷⁶ voir : <http://www.lalabo-ess.org>

⁷⁷ www.cncress.org

⁷⁸ www.les-scop.coop et www.les-scic.coop

⁷⁹ www.lesentreprisesdinsertion.org

⁸⁰ www.mouves.org

Ces ressources sont recensées par l'AVISE⁸¹ qui a aussi identifié des incubateurs de ressources liées à l'entrepreneuriat social.

C'est dans cet esprit que pourrait être envisagé, sous l'égide du CNOSF, la structuration d'un réseau d'appui au mouvement sportif, spécifiquement dédié à la promotion de l'entrepreneuriat social dans le sport.

► mise en commun de services (national, territorial, local)

Le sport est une économie de service, donc de main-d'œuvre qualifiée. Cependant, au-delà de la prestation de service, des fonctions de type support sont différentes selon les disciplines.

A l'image du groupe SOS ou de l'UCPA, il peut être envisagé de créer des structures communes de gestion, RH ou patrimoine afin de les mutualiser et

donc, au travers d'économies d'échelles, déplacer les ressources vers les fonctions de production du service sportif.

Ces structures communes pourraient fonctionner sur le mode de coopératives, afin de préserver le cadre de l'ESS.

► accueil des start-ups du sport au sein du mouvement sportif pour placer le mouvement sportif au cœur de l'économie numérique

La pratique sportive se développe bien au-delà du mouvement sportif. Des acteurs s'inscrivent de plus en plus dans ce champ, parmi lesquels on peut proposer un focus sur les « start-ups ». Leur intervention permet une alliance entre sport et innovation, en particulier dans les secteurs suivants⁸² :

Big Data – Exemple : Le traitement massif d'informations pour l'analyse de l'ensemble des données individuelles et collectives afin d'optimiser la performance sportive.

Événements & animations – Exemple : Pour des interactions originales avec les spectateurs et téléspectateurs. Pour créer de véritables « stades connectés ».

Matériel sportif – Exemple : Des articles à des prix plus accessibles et améliorant le confort du sportif. Des articles facilitant la pratique pour tous les publics et diminuant les risques de blessure.

Outils d'amélioration des performances – Exemples : De nouveaux équipements connectés pour analyser la performance.

Géolocalisation – Exemple : Pour un meilleur tracé des déplacements et la constitution de nouvelles bases de données à exploiter.

Nouvelles infrastructures – Exemple : Développer le sport de rue en adaptant le mobilier urbain pour permettre la pratique sportive au quotidien.

Cyber-sports – Exemple : Création de conditions de pratiques sportives à base de réalité virtuelle.

Sports & santé – Exemple : Affirmer et développer plus encore les liens entre activité physique et santé. Développer des programmes pour encourager la pratique quotidienne du sport.

L'offre sportive – Exemple : Faciliter l'accès aux manifestations sportives et encourager l'organisation d'événements sportifs.

Pour accompagner ces pistes d'innovation, la ville de Paris a créé un lieu unique, Le Tremplin⁸³, qui offre un ensemble de services aux start-ups et aux entrepreneurs innovants : accompagnement, accès à des financements privilégiés, espace de conférence, espace ouvert de co-working, etc.

⁸¹ www.avise.org

⁸² Source : Le Tremplin

⁸³ <http://www.letremplin.paris>

Il s'agit d'un incubateur dédié au sport qui permet d'offrir aux entrepreneurs les meilleures conditions pour innover et se développer :

- Les placer dans un environnement sportif (physiquement et intellectuellement)
- Les mettre en relation avec les acteurs institutionnels et économiques du sport
- Leur offrir des conditions de travail de qualité
- Leur permettre d'accéder à des formations et interventions de premier plan

Ces structures interviennent dans le champ sportif dans plusieurs axes, en particulier :

- L'accès aux pratiques libres,
- La mise en relation des pratiquants avec des éducateurs, autres pratiquants ou espaces de pratiques par une connexion rapide et fiable.

Une approche défensive de ces nouveaux acteurs pourrait laisser penser que cela pourrait entraîner une forme d'« uberisation » du sport, qui échapperait aux acteurs organisés au profit de structures virtuelles sans lien social. C'est un risque mais le monde sportif doit plutôt appréhender l'arrivée de ces nouveaux acteurs comme une chance, un challenge à relever.

Ainsi, des applications telles que e-cotiz, eGull ou gymlib⁸⁴ peuvent aussi permettre un développement des structures dites traditionnelles en simplifiant leur gestion ou proposant des prestations adaptées aux pratiquants.

Le CNOSF a bien compris ces enjeux puisqu'il a signé une convention avec l'incubateur Le Tremplin le 30 mai 2016.

► vente groupée de prestations : le chèque sport

La question de la recherche de ressources nouvelles est un enjeu important pour la poursuite du développement du mouvement sportif. On l'a vu, les ressources publiques sont de plus en plus limitées, et le volume des sportifs souhaitant s'inscrire dans une démarche compétitive est loin d'être infini.

Aussi, le mouvement sportif se doit de mettre en commun ses moyens pour commercialiser un accès aux différentes formes de pratique, mais en gardant la maîtrise de ce marché.

Une possibilité pourrait être sur le modèle des chèques restaurant avec le groupe UP⁸⁵ qui relève de l'économie sociale et solidaire, de créer une entreprise de vente de prestations.

Créée en 1964, la maison-mère du groupe Up, Chèque Déjeuner entre plus précisément dans la catégorie des sociétés coopératives, un statut impliquant qu'elle est soumise aux impératifs de profitabilité des entreprises

Certes, ces start-ups ne relèvent pas, pour la plupart d'entre elles, de l'économie sociale et solidaire mais d'une approche libérale. Toutefois, leur apport technique dans le cadre de partenariats peut permettre aux fédérations de se positionner dans des champs nouveaux grâce au numérique : optimisation de l'utilisation des installations, création de produits liés à une pratique plus souple que la licence...

Le marché du sport est en pleine croissance. Or, la part du mouvement sportif diminue en pourcentage. S'allier à des entreprises innovantes permet de préserver des parts significatives d'un marché qui, sinon sera limité à la seule pratique compétitive...et encore.

mais repose sur un fonctionnement démocratique et participatif. Cette société appartient à 100% à ses salariés et ne comporte aucun actionnaire externe. Présent dans 17 pays en 2016, le groupe Up continue de faire vivre son modèle, assurant la promotion des valeurs coopératives qui ont construit sa pérennité et son indépendance.

Les fédérations sportives pourraient, avec profit, s'engager dans la création d'une entreprise de l'ESS de ce type, dont elles seraient à la fois les actionnaires et les bénéficiaires, afin de commercialiser des prestations de type chèque sport auprès du grand public. Ce projet collectif lié à une meilleure gestion des services (ouvertures à des publics nouveaux...) est une des conditions du repositionnement du mouvement sportif dans une économie qui se diversifie, sans pour autant que ne soit oublié le principe que la pratique sportive en club repose sur des valeurs de solidarité et de partage qui n'existent pas ailleurs.

⁸⁴ <http://www.letremplin.paris>

⁸⁵ <http://www.up-group.coop>

Annexes

Résumé des pistes

Inscrire durablement le mouvement sportif au cœur de l'ESS :

- Passer d'une seule logique de subventionnement à une approche économique du rôle social du mouvement sportif
- Placer le projet économique et social au cœur de l'action et assurer son évolution
- Maîtriser les dispositifs de l'économie sociale et solidaire pour mobiliser les structures adaptées aux projets
- Communiquer sur le rôle et la place du mouvement sportif au sein de l'économie sociale et solidaire
- Reconnaître les associations sportives au titre des entreprises solidaires d'utilité sociale
- Lancer un appel à projet des pratiques innovantes du sport dans le champ de l'ESS

Simplifier et adapter le cadre d'action du mouvement sportif dans une logique entrepreneuriale :

- Clarifier les compétences sport des collectivités et adapter l'organisation fédérale du sport à l'évolution institutionnelle
- Permettre l'élargissement du statut des clubs et des fédérations aux différents cadres de l'économie sociale et solidaire
- Adapter les statuts à l'activité commerciale
- Permettre un statut de dirigeant entrepreneur

Lever les freins économiques :

- Instaurer une TVA à taux réduit pour les services sportifs
- Simplifier le cadre fiscal
- Expérimenter un social impact bond dans le domaine du rôle social du sport
- Mettre en œuvre une vente groupée de prestations

Mieux accompagner les porteurs de projets :

- Mettre en place d'un guichet unique d'accompagnement des porteurs de projets
- Former les dirigeants sportifs à la culture d'entreprise d'utilité sociale
- Valoriser les regroupements d'employeurs comme réponse à l'atomisation de l'emploi et à l'appauvrissement social

Poser les questions de l'évolution de la gouvernance :

- Intégrer les nouveaux acteurs au cadre fédéral
- Mutualiser les fonctions support et de services

Participants au groupe de travail

Les personnes suivantes ont participé aux réunions du groupe technique et y ont apporté leurs compétences, mais aussi leur engagement à faire évoluer le sport.

- Bernard Amsalem, vice président du CNOSF, président de la fédération française d'athlétisme, président du groupe technique
- Eric Alexis, DTN de la fédération française de Spéléologie
- Emmanuelle Assmann, présidente du Comité paralympique et sportif français
- Philippe Bana, DTN de la fédération française de handball
- Clémence Coudert, CNOSF
- Jean-Luc Garde, directeur des sports du Conseil régional Rhône-Alpes
- Maixent Genêt, forum français de la jeunesse, FAGE, vice président de l'UCPA

- Jean Huet, chargé de mission CG SCOP
- Mathias Lamarque, directeur de projet auprès du directeur des sports, ministère de la ville, de la jeunesse et des sports
- Marc Le Mercier, directeur jeunesse, sports solidarités du Conseil régional Aquitaine
- Thierry Olive, directeur du cabinet de maire de Châtenay-Malabry
- Richard Renaud, président de la fédération française de Badminton
- Frédéric Steinberg, chef du bureau de l'emploi et des branches professionnelles, direction des sports, ministère de la ville, de la jeunesse et des sports
- Amélie Coignard, apprentie au ministère de la ville, de la jeunesse et des sports

Réunions

Le groupe technique s'est réuni à 6 reprises les :

- 27/05/2015
- 01/07/2015
- 01/09/2015
- 01/10/2015
- 10/12/2015
- 03/02/2016

Liste des personnes auditionnées ou rencontrées

Le groupe technique a procédé à des auditions, mais aussi à des rencontres informelles. Il remercie les personnes de leurs apports à sa réflexion. Il s'agit de :

- Françoise Bernon, déléguée générale du Labo de l'ESS
- David Blough, play4international, groupe SOS
- Benjamin Carlier, directeur de l'incubateur Tremplin (Paris)
- Stéphane Deyer, Coopaname
- Jimmy Dubo, crédit coopératif
- Gérard Enault, crédit coopératif
- Muriel Guenoux, conseillère régionale d'Ile-de-France
- Carine Julien, HopHopHop/Coopaname
- Guillaume Legaut, directeur général de l'UCPA
- Rodolphe Legendre, DTN UCPA
- Philippe Machu, président de l'UFOLEP
- Bernard Nicolaïdis, directeur SED Conseil
- Adil El Ouadehe, DTNA UFOLEP
- Frank Volpi, Trempli sport formation (Voiron)
- Nicolas Verdon, fédération nationale profession sport loisirs

Annexes

Tableau CGSCOP

SPORT ET ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

