

# 5<sup>ème</sup> Rassemblement des ASSISES NATIONALES DU SPORT



*L'avenir du sport,  
c'est maintenant !*

CAHIER N° 4

*LA VIE ASSOCIATIVE,  
ALTERNATIVE AU SERVICE  
COMMERCIAL*

25-26-27 novembre 2004  
*Cité des Congrès de NANTES*

# C H A M P

## ***LA VIE ASSOCIATIVE, ALTERNATIVE AU SERVICE COMMERCIAL***

L'organisation associative de la pratique sportive est une des caractéristiques essentielles du système français « d'éducation physique et sportive ».

L'émergence des pratiques sportives en France coïncide avec la période des grandes batailles politiques autour de la question de la liberté associative qui débouchera sur la loi 1901. Ce peut être une des explications de cette spécificité de l'organisation des APS en France.

Son organisation a subi, depuis son origine, de profondes évolutions liées à la transformation et à la marchandisation des pratiques sportives :

- La période de développement et de diversification exponentielle des structures associatives pendant les années 70-80 pose le problème : association ou organisme prestataire de service.
- Le rapport des pratiquants à l'association change à partir des années 90, conduisant à une diversification des formes associatives : petites associations et grands clubs omnisports, associations légalement constituées et pratiques auto-organisées...
- Les critères marchands sont de plus en plus utilisés dans l'organisation associative : compétitivité, management, efficacité immédiate, gestion d'entreprise, garanties sécuritaires...
- L'association est de plus en plus instrumentalisée au profit de l'image des collectivités territoriales et des marques commerciales.

Dans le même temps, les valeurs originelles de la « vie associative » sont toujours bien vivantes et revendiquées.

La vie associative, comme le mouvement sportif, est devenu un concept « fourre-tout » qui nécessite d'être retravaillé. Liberté associative, organisation associative, vie associative sont des notions bien évidemment liées, mais différentes et à différencier.

### ***Quel avenir pour la vie associative ?***

*Une vie associative qui apporte toute sa contribution à l'émergence d'un autre projet sociétal que celui offert par le secteur marchand ?*

*OU*

*Une vie associative qui prendra la forme la plus élaborée du libéralisme ?*

# DEUX MODULES SIX ATELIERS

## MODULE B (jeudi 25 novembre 2004)

*Le sport : est-ce vraiment mieux dans un club ?*

Atelier n° 4 :

*Quel concept de la vie associative ?*

Atelier n° 5 :

*Les financements « extérieurs » (subventions, sponsoring...) : conditions de l'autonomie ou causes de dépendance ?*

Atelier n° 6 :

*Vie associative et collectivités territoriales*

## MODULE E (vendredi 26 novembre 2004)

*Le salariat dans une conception associative : est-il un risque pour le développement de la vie associative ou y contribue t-il ?*

Atelier n° 13 :

*Les formations actuelles des salariés (formations de dirigeants, d'animateurs...) sont-elles adaptées aux besoins de la vie associative ?*

Atelier n° 14 :

*Convention Collective et activité militante professionnelle*

Atelier n° 15 :

*Rapports salariés - bénévoles : quelle complémentarité ? Plus-value ou régression ? Quel projet commun ?*

# MODULE B

## *Le sport : est-ce vraiment mieux dans un club ?*

### Les participants au débat :

Denis MASSEGLIA, Secrétaire Général du CNOSF

Philippe MASSEBEUF, Président du Syndicat National des Entreprises de Fitness

Jean-Michel MARTIN (UNCU) et Alain MALEYRAN (FSGT) au titre d'animateurs du débat.

---

A travers cette affirmation rappel des objectifs généraux :

- La cohésion de l'ensemble des activités sportives est-elle garantie ?
- Y a-t-il des signes de ruptures ou de dissociations ?
- Quelles sont les menaces qui peuvent faire douter ?
- Quels sont les moyens possibles d'une perception conciliant économie libérale et sociale ?
- La mondialisation médiatisée du sport est-elle cohérente avec la pratique sportive ?
- Quels sont les révélateurs d'une évolution favorable possible de la structure associative ou d'autres structures nouvelles ?
- Imaginons l'avenir.

Même si souvent, l'appellation un peu trompeuse de « Club » exploitée indifféremment par « l'association » ou « l'entreprise de forme », les secteurs marchand et associatif ont été clairement définis par les invités de la table ronde.

Le secteur marchand entend respecter la loi sur les entreprises et se conformer ou faisant respecter le droit européen de la libre concurrence. L'histoire de ces dernières années tendrait à montrer que ces entreprises ont exploité un créneau laissé libre par le secteur associatif en se situant en complémentarité. Les enfants, ne sont absolument pas la cible de ces entreprises. Les objectifs sont bien la forme et la convivialité des adultes.

La volonté des citoyens majeurs de s'associer, de créer ensemble, de participer à une action sportive avec pour objectif de participer à l'éducation et à la formation des jeunes, semble représenter le socle de la structure associative. Cette participation des associations sportives à la vie publique les a, au fil du temps, investis d'une mission de service public.

Une certaine difficulté de définir la ligne de séparation des deux secteurs se concentre essentiellement dans la qualification de ceux qui fréquentent les deux structures :

« clients » pour le secteur marchand sans conteste, « adhérents » pour le secteur associatif, mais à la limite d'une forme *consommatoire* d'activité sportive. La différence légale repose uniquement sur le droit de l'adhérent de participer à la définition et à l'élaboration de l'activité sportive de l'association à laquelle il a adhéré.

Pourtant, il ne semble pas que l'essentiel de la relation entre les deux secteurs soit d'essence conflictuelle.

Cet aspect renvoyant à la vie démocratique de l'association a permis de souligner une des ses faiblesses. Il semblerait que dans le sport et en particulier sur la hiérarchie fédérale, la démocratie associative ne soit pas suffisamment vivante.

Il semble bien qu'il ne faille pas chercher à faire porter les responsabilités de nos difficultés sur le voisin d'en face, mais à rechercher une compétence dans nos actions avec des objectifs financiers clairs, tenant compte des limites de la solvabilité du public.

Le projet associatif semble bien être au cœur de la logique du « Club ». Ce projet, même s'il n'est pas l'œuvre de tous, repose sur un consensus obtenu de la démocratie à travers l'assemblée générale.

La logique associative repose bien sur une **utopie sociale, éducative et démocratique essentielle pour notre société comme pour notre pays ou pour l'Europe en devenir.**

C'est bien face à la marchandisation légalement installée du sport que le slogan « Le sport c'est bien mieux dans un Club » est né.

Ce concept avait bien pour objectif de relancer les caractéristiques propres du mouvement sportif associatif que sont : *accueil de tous, éducation, progrès, respect de valeurs humaines.*

Le CIO, impose aux comités olympiques nationaux une prépondérance des fédérations olympiques unisports ce qui ne favorise pas le soutien au développement de vrais projets associatifs qui sont en revanche plus en adéquation avec le fonctionnement des clubs omnisports ayant une vision plus transversale de la pratique et sans doute plus à l'écoute de l'environnement sociale.

La perception du CNOSF semble être plus marquée par sa relation aux grands événements sportifs relevant plus d'une vision **libérale** que celle qu'il affirme comme étant le représentant d'un mouvement sportif associatif à visée plus **sociale**.

Des propositions ont été exprimées :

Demander au CNOSF avec l'Etat, les Collectivités territoriales et les Fédérations de **construire avec conviction un projet de politique sportive concourant à une véritable accessibilité à des « pratiques sportives associatives » de qualité pour tous et dans tous les territoires.**

Un recours à une **formation** plus marquée sur les aspects visant à une véritable **participation citoyenne** en direction des membres, des dirigeants, des techniciens, des salariés.

**Mobilisation interne réelle des « Clubs sportifs » pour la mise en œuvre plus concrète de la loi qui lui confère une responsabilité et une mission de service public.**

# ATELIER N° 4

## *Quel concept de la vie associative ?*

Animateurs : Carole MARSAULT (FSGT)  
Bernard TAILLEFER (UCPA)  
Jean-Pierre RODA (FNOMS).

53 participants

Question posée : face à la diversité des formes d'associations qui composent aujourd'hui le tissu associatif, sur quels concepts et valeurs repose la « vie associative » ?

D'une manière générale, l'ensemble des participants fait part de son attachement au fondement même des associations : la loi 1901 et la liberté de s'associer. Beaucoup rappellent les missions et valeurs de leurs associations (missions éducatives, sociales, citoyennes, humanistes).

Par contre, nombre d'entre eux dénoncent les dérives du mouvement associatif :

- « Les associations ne sont pas toutes à but non lucratif. Certaines se forment pour faire de l'argent ».
- Le rapport de l'individu à son association change (il devient consommateur).

La discussion a porté sur 5 grands débats :

- La « vie associative » a-t-elle une fonction politique ou non ? Doit-on parler d'idéologie du sport ? Le sport est-il neutre ?
- Les rapports entre salariés et bénévoles dans l'association :
  - Antinomie ou pas ? Pour certains des participants, il n'y a pas d'antinomie, car chaque acteur peut être porteur d'un « message » associatif.
  - L'association ne doit-elle être composée que de bénévoles pour être réellement une association type « loi 1901 » ?
- Si le fonctionnement des associations, assimilable à celui des entreprises est contesté, certaines de celles-ci pensent cependant qu'une rigueur « gestionnaire » est souhaitable, indispensable, car elles sont destinataires de subventions publiques.
- Le mouvement associatif est-il instrumentalisé par les pouvoirs publics ? Quel est le pouvoir de contrôle des institutions ? Etat/collectivités territoriales/Régions).
- Le fait de percevoir des subventions est-il un droit ? Tous ne sont pas d'accord sur cette question.

# ATELIER N° 5

## *Les financements « extérieurs » (subventions, sponsoring...) : conditions de l'autonomie ou causes de dépendance ?*

Animateurs : Dominique WARTEL (FSGT)  
Youri DURAND (Trans-Faire)  
Mounia MAHFOUFI (FSGT)

### 1) Etat des lieux

- 3 types de financement identifiés : subventions publiques ; sponsoring ; cotisations.

Tout le monde a accès à des subventions mais la fourchette est large : de 4% à 70%.  
Si instrumentalisation il y a, elle ne se fait pas au même degré.

- Les normes comptables et réglementaires sont de plus en plus rigoureuses, ce qui complexifie les dossiers et accentue la dépendance.

- Les politiques publiques ont changé. Nous sommes passés d'une politique de « saupoudrage » à des politiques contractuelles (contrat d'objectif).

- La limite entre autonomie et dépendance s'analyse dans la capacité à projeter de réels partenariats, des coopérations à partir d'une concertation. En réalité, il n'y a pas de coopération à partir d'une concertation, les associations perdent leur caractère original pour répondre aux critères d'attribution. Au nom de la rationalité réglementaire et économique, c'est la liberté associative qui est remise en cause.

- On note une grande disparité de la situation des associations sur le territoire. Les critères d'attribution des subventions publiques varient d'un département à l'autre.

- Il n'y a pas d'équité dans le partage des subventions entre les grandes associations et petites associations.

- On note une allégeance des associations par rapport aux pouvoirs publics sur cette question du financement.

- Si le sentiment qu'on ne peut pas faire autrement subsiste, une prise de conscience émerge quant à revendiquer le droit à la subvention en remettant le projet de l'association au cœur de la problématique. C'est la reconnaissance de l'association en tant qu'acteur politique.

Le financement constitue une question cruciale quand on réfléchit à l'avenir du sport. Il s'agit d'un problème au cœur des préoccupations, tant dans des associations, que des pouvoirs publics. La nécessité d'une politique de rééquilibrage est indispensable pour entrer réellement dans une coopération.

Pour les associations, il y a une prise de conscience d'un laisser-aller vis-à-vis de ces subventions publiques souvent considérées comme un acte administratif alors qu'il s'agit d'une expression d'orientation politique très forte.

## 2) Pistes

- Il semble qu'une certaine idée de l'association est dépassée, on ne peut pas repartir en arrière, il faut faire autrement.
- Il est temps de se positionner face à ces questions de subventionnement des associations.
- Revendiquer la légitimité de l'existence des associations par l'octroi d'un droit à la subvention automatique.
- Le mouvement sportif a-t-il la capacité collective de s'organiser pour revendiquer ses droits ?

# ATELIER N° 6

## *Vie associative et collectivités territoriales*

Animateurs : Marc GENEVE (UCPA)  
Gilbert DARROUX (ANDIISS)  
Rapporteur : Jean-Claude SICARD (FNOMS)  
Personne ressource : Benoît COURANT (en remplacement de François THOMAS)  
Coordinateur d'un dispositif d'aide et de soutien aux clubs sportifs  
Fonctionnaire territorial au Conseil Général (44).

65 participants

Quels enjeux pour le développement des pratiques associatives dans les grandes agglomérations ? Dans les zones plus rurales ? Dans les nouveaux territoires ?

Le débat est lancé par une rapide présentation des actions du département de Loire-Atlantique. Politique volontariste à l'égard du sport (52 animateurs sportifs) équilibrant les axes d'intervention, les publics visés par une méthode de lancement et de suivi, enfin un subventionnement à 50 % des frais de stage.

Cette situation idyllique lie tous les acteurs : collectivités territoriales, comités départementaux, clubs, pratiquants et bénévoles.

De l'ensemble des échanges nous retiendrons deux grandes distinctions : les constats et les propositions.

### Les constats :

Désengagement de l'Etat ; manque flagrant de son implication au niveau de l'école, dans son approche culturelle et surtout dans le financement apporté.

D'autre part l'Etat est-il en droit, tout au moins ses services, de trop exiger alors que la plus grande partie des financements est assurée par les collectivités territoriales (surtout les communes) ?

La dépendance financière des associations ne conduit-elle pas à une sous-traitance de l'animation ? L'association est-elle toujours autonome ? On ne peut pas se déconnecter de la réalité, ni l'ignorer.

Dans l'opposition que certains font entre professionnels et bénévoles, il faut ne pas oublier les pratiquants et éviter la concurrence entreprises-associations.

Au niveau de l'intercommunalité qui se développe et concerne tout le monde (ou presque), la conduite de la politique sportive est traitée bien différemment (lorsqu'elle existe). Les choix ne sont pas toujours bons : pour le rural c'est souvent un plus, pour l'urbain cela peut être une rupture.

L'orientation choisie la plupart du temps : le haut niveau a tendance à laisser le commun aux collectivités locales.

### Les propositions :

Mettre des politiques publiques complémentaires au profit des clubs et des associations.

On ne peut pas œuvrer seul, il est nécessaire de discuter, de réfléchir, de se concerter collectivement.

On doit s'informer, collaborer, inciter à s'engager, amorcer et favoriser une démocratie participative.

Il faut maintenir les valeurs intrinsèques si l'on veut conserver la liberté.

Il est nécessaire d'avoir une vie démocratique à l'interne comme à l'externe.

Pour l'intercommunalité, une politique sportive doit se mettre en place situant les objectifs à son niveau, mutualisant les ressources, les besoins, le matériel, tout ce qui ne peut être réalisé à l'échelle de la commune.

Ce n'est pas une politique de substitution, mais une politique de complémentarité respectant le principe républicain consistant à donner à chacun, en tous points les mêmes services.

A tous les niveaux s'impose la nécessité d'un projet sportif construit, élaboré avec tous ceux qui sont en charge du sport. Ce projet doit permettre la reconnaissance d'une légitimité réciproque. Cela souligne l'importance des élus politiques comme celle des élus associatifs.

Au travers de l'identification des besoins, de la finalité des actions il est un paramètre à ne pas négliger, à ne pas oublier, à souligner en permanence : la valorisation du bénévolat.

## MODULE E

### *Le salariat dans une conception associative : est-il un risque pour le développement de la vie associative ou y contribue t-il ?*

#### Les participants au débat :

François ALAPHILIPPE, Président délégué du Conseil Social du Mouvement Sportif

Pierre COLLOMB, Directeur du Centre de Droit et d'Economie du Sport de Nice, Vice-président de la Fédération Française de Basket-ball

Wladimir ANDREFF, Professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne, actuel Président de la *International Association of Sport Economists*

Robert DENEL (UNCU) et Marc GENEVE (UCPA) au titre d'animateurs du débat.

---

Répondre par oui ou par non à cette question n'aurait en fait pas apporter une contribution très constructive au débat. Les animateurs et intervenants ont donc pris le parti de raccrocher ce questionnement au propos de la table ronde du matin sur les effets de la mondialisation ou le fonctionnement des activités dites d'intérêt général et de service public, activités qui jusqu'ici caractérisaient le champ d'activité du secteur sportif. Cette approche déroutante a surpris, choquée, voire dissuadé certains participants de poursuivre ce débat.

Pour la majorité ce détour par l'environnement global du sport a permis de s'interroger sur quelques points importants qui sont des pistes de travail à approfondir et à proposer sous forme de débat contradictoire. Parmi ces pistes, les plus décisives et le plus débattues sont les suivantes :

- 1) La sanctuarisation du sport dans un modèle international des échanges et du commerce, peut elle mettre en place des spécificités et des exceptions qui aillent jusqu'à l'acceptation d'un salariat spécifique au monde du sport, ou doit-elle garantir l'égalité des droits pour tous les salariés ?
- 2) La référence à un indicateur de productivité pour la mesure du travail associatif amène à souhaiter une transformation des emplois bénévoles en emplois salariés. Cette démarche qui conduira à une meilleure productivité à court terme, n'engendrera-t-elle pas un accroissement des coûts à long terme, avec comme conséquence une baisse globale des pratiques sportives ?

- 3) Traditionnellement, l'approche du salariat dans le monde commercial repose sur la régulation d'un conflit d'intérêt entre des managers soucieux d'accroître leurs rémunérations et des actionnaires désireux d'améliorer leurs dividendes. Quelle est la nature du conflit d'intérêt entre managers associatifs (salariés) et les élus bénévoles ? L'enjeu du développement du salariat associatif ne passe-t-il pas par une réflexion sur la gouvernance des associations sportives, et de l'intéressement et de la gratification de tous : bénévoles et salariés ?
- 4) La mission de l'association sportive est définie dans ses statuts. Comment la tâche des salariés s'inscrit-elle dans cette mission et comment cette mission trouve-t-elle sa place dans le lieu de subordination qui caractérise le salariat ?
- 5) La mission des associations sportives inscrite dans les statuts permet de définir un projet ou des projets. Qui définit ces projets : les élus bénévoles, les bénévoles ou les salariés ? Comment est-il défini avec les seuls techniciens salariés, dans un débat élus-salariés, en assemblée générale ? Enfin comment communique-t-on sur ce projet ?
- 6) Les questions sur la gouvernance des associations renvoient à deux modèles : celui de l'association traditionnelle et celui de l'entreprise commerciale. N'y auraient-ils pas d'autres modèles non exploités comme ceux des coopératives qui associent apporteurs de capitaux, salariés voire consommateurs. L'économie sociale a proposé des nouvelles structures comme la société coopérative d'intérêt général, cette structure a-t-elle une place dans l'organisation du sport ?
- 7) Salariés, gouvernance, rapports bénévoles et salariés posent d'abord le problème de la vie associative liée au fonctionnement des assemblées générales. Peut-on se contenter de dire qu'elles ne fonctionnent pas sans chercher à apporter des solutions à leur redynamisation ?
- 8) Pour rémunérer des salariés, il faut avoir des ressources. D'où viennent les ressources des clubs ? Quel est le produit vendu par le club sportif : une promesse de résultat sportif, une réponse à un problème social, une prestation pour des individus isolés. La réponse à cette question est-elle déterminante pour l'enjeu économique de l'association et de sa gouvernance, mais aussi de son positionnement par rapport à l'intérêt général ?
- 9) L'association professionnalisée est au service de la mission statutaire et de son projet, de son staff de management, de ses militants, de ses usagers et de ses licenciés. Comment s'articulent ces divers intérêts sportifs et associatifs, économiques et sociaux, individuels et collectifs ?

# ATELIER N° 13

## *Les formations actuelles des salariés (formations de dirigeants, d'animateurs...) sont-elles adaptées aux besoins de la vie associative ?*

Animateurs : Jean-Michel MARTIN (UNCU)

Gilbert DARROUX (ANDIISS)

Rapporteurs : Mounia MAHFOUFI (FSGT)

Carole MARSAULT (FSGT)

24 participants

Se demander si les formations des salariés sont adaptées aux besoins des associations implique en préalable de se poser la question : qu'est-ce que chacun met derrière le concept d'association et des valeurs, missions qui en découlent ? Des points de vue divergents se sont exprimés à ce propos :

- Si l'association n'a pas un but lucratif, doit-elle produire des « bénéfiques » ou « excédents » pour pouvoir s'autofinancer ? Tous ne sont pas d'accord.
- Au sein de l'association, doit-on séparer les rôles de dirigeants (qui dirigent) et de salariés (qui animent, qui gèrent) ou au contraire, faire en sorte que ces deux acteurs participent ensemble au développement du projet associatif ? Les salariés ont-ils vocation à participer à la construction des missions de l'association ?

La plupart des participants s'accordent à dire que les formations proposées aux salariés ne répondent pas aux besoins de la vie associative si elles ne sont pas en relation directe avec l'analyse du projet associatif. On remarque, à l'heure actuelle, que l'offre de formation donne une place importante à l'aspect technique.

Est noté le manque d'adaptation des formations à la spécificité associative. On ne prend pas assez en compte la valeur sociale du fait associatif. Les salariés doivent acquérir les compétences pour devenir acteur du développement de la vie associative.

**Les pistes de travail possibles :**

- Si l'avenir du sport a besoin de la vie associative, il nous appartient d'organiser des formations mêlant à la fois des aspects techniques, éthiques et politiques.
- Les formations en alternance permettent aux salariés d'acquérir des compétences techniques en liaison avec le projet de l'association.
- Construire les formations des salariés dans le dialogue social en remettant au centre le projet de l'association.

- Exemple de formation innovante, répondant à une réelle demande, dont la spécificité repose sur :
  - 1) La proximité : les éducateurs vont à la rencontre des bénévoles
  - 2) La réflexion sur le projet associatif : analyser les besoins, se projeter dans le futur, « car la vie associative s'installe trop souvent dans le quotidien ».

**Concernant les financements possibles des formations :**

- Il existe des organismes collecteurs auxquels adhèrent les clubs et fédérations susceptibles de financer les formations des salariés et les bénévoles.
- Le sport de haut niveau génère beaucoup d'argent. Y'a t-il un partage possible ?

# ATELIER N° 14

## *Convention collective et activité militante professionnelle*

Animateurs : Alain MALEYRAN (FSGT)  
Dominique WARTEL (FSGT)  
Rapporteur : Youri DURAND (Trans-Faire)

Le thème de l'atelier n'est pas de parler du contenu de la convention collective mais plutôt de d'interroger sur la pertinence de la convention collective dans la perspective de l'activité militante professionnelle.

Un des enseignements de la journée d'hier est que l'association doit s'interroger sur ses pratiques et son projet.

La nécessité de réglementation est née du développement des métiers du sport dans des situations de précarité. On ne gère pas une association comme une entreprise et on ne choisit pas ses collaborateurs de la même manière.

Dans cette perspective, la convention collective va-t-elle être un atout ou un handicap dans la gestion du club ?

Pour les participants, la convention collective n'est pas un problème en soi. L'association employeur est ou terme du respect de la législation du travail. La convention collective n'est donc pas un outil pour gérer le salariat.

Elle n'empêche pas la vie associative qui tente de prendre en compte le salariat sportif et ses spécialités (temps de travail...)

On ne peut donc pas opposer projet militant et convention collective.

Ce qui interroge donc le plus l'association c'est la professionnalisation, c'est-à-dire le développement des emplois dans ses structures.

On peut en effet s'interroger sur la réflexion préalable menée par les associations avant la professionnalisation : certains salariés ont simplement remplacé des bénévoles.

Est-ce le sens du rôle du fonctionnement d'une association ?

Cela interroge aussi sur la gestion des emplois : les relations employeurs et salariés, les votes et fonctions des salariés. Une nécessaire interrogation et mise en plat va être nécessaire.

Une difficulté va naître de la nécessaire installation des emplois existants dans la convention: temps de travail, grille indiciaire...

En conclusion, il nous est apparu important que l'association sportive, dans un contexte d'environnement juridique complexe, doit prendre le temps de s'interroger sur la professionnalisation de sa structure. Et pour celles qui ont déjà fait ce choix, d'utiliser la future convention collective pour se poser la question de son projet militant.

# ATELIER N° 15

## *Rapports salariés - bénévoles : quelle complémentarité ? Plus-value ou régression ? Quel projet commun ?*

Animateurs : Jean-Claude SICARD (FNOMS)  
Jean-Pierre RODA (FNOMS)  
Bernard TAILLEFER (UCPA)

Personnes Ressource : Maurice LEFEUVRE (FONDA Ouest)  
François ALAPHILIPPE (Conseil Social du Mouvement Sportif)

43 participants

Présentation et rappel de l'objectif de l'atelier conformément à la définition du thème contenu dans le dossier et rappel des consignes d'interventions.

### Maurice LEFEUVRE

Je suis membre de la FONDA dont l'objectif essentiel est de soutenir le développement de la vie associative.

La FONDA est une structure qui regroupe non pas des associations mais des personnes physiques. Sa caractéristique est qu'il peut être organisé en groupes régionaux ou locaux. Il y a donc une FONDA ouest, depuis 2 ou 3 ans, dont j'assume la présidence.

Alors pour continuer, puisque vous avez commencé à ouvrir cette question qui perturbe beaucoup le monde associatif, la question du salariat qu'on ne peut pas résumer simplement en parlant du salariat.

D'abord je voudrais dire que le monde sportif doit être confronté aux mêmes règles, aux mêmes problèmes que l'ensemble du monde associatif.

C'est d'abord de ne pas dire : toutes les associations vont vers le salariat. C'est aujourd'hui à peu près une association sur cinq qui est employeur. Mais, cette proportion suffit en elle-même à poser la question.

Quand on parle du salariat et particulièrement dans votre domaine, moi je suis aussi dans le cadre de mes responsabilités associatives dans un champ qui est voisin du sportif qui est le culturel. Je suis aussi président d'une structure employeur, ce qui n'est pas toujours le rôle le plus agréable.

Mais quand on parle de salariat, qu'il s'agisse d'associations sportives ou de toutes autres associations, c'est la première remarque que je pourrais faire :

- Il y a ce que l'on pourrait appeler le salariat de l'encadrement c'est-à-dire ceux qui, par délégation, précisent, suppléent le conseil d'administration, le bureau, voire le président dans le cadre d'une association.

- Il y a le **salariat administratif** chargé d'un certain nombre de tâches comptables, d'accueil indispensables dans les associations.
- Et une troisième famille qui est le **salariat technique**.

La même formule vaut avec le secteur culturel, car dans le domaine du sport il existe aussi des compétences techniques avec des marges d'autonomie dont on pourra reparler dans le débat.

Tout d'abord, nous devons démystifier la notion d'entreprise. A partir du moment où une association se crée et qu'elle se donne une dimension économique, ne serait-ce que par les cotisations, le fait de verser les dépenses engagées constitue une petite entreprise. Elle franchit un seuil supplémentaire quand elle embauche des salariés, puisque les bénévoles se trouvent subitement, dès le premier salarié, confrontés à la fonction d'employeur.

A partir de ce moment là, entre 1 et 9 salariés, le problème reste le même, celui des responsabilités juridiques, sociales, fiscales, fonction qui semble rebuter, car donnant l'impression que quelque fois il existe des dérives dans le monde associatif. Ce n'est plus une association comme une autre, elle devient un peu plus entreprise parce qu'elle a des salariés. Ce sont souvent des craintes légitimes parce que, lorsqu'on s'engage dans une association pour mettre en commun - selon la loi 1901 - un certain nombre de forces et d'énergies rendant service à la population, on ne pense jamais être en même temps porteur potentiel du costume d'employeur. Cette fonction d'employeur peut osciller entre une raideur dans le souci de bien faire et d'affirmer son rôle d'employeur, son rôle de patron, son rôle de président. Et si on a un peu la fibre syndicale, ouvrière ou sociale, il y a l'attitude complaisante ; c'est-à-dire à partir du moment où on a des salariés on va laisser faire et on va, en quelque sorte, non sans retombées et réactions vives, concéder du pouvoir sans l'avoir délégué. Enfin, il y a la solution que j'appellerai la délégation avec absence de tout contrôle. Je soumets tout cela à la réflexion.

Cette fonction d'employeur ou d'entreprise est celle de l'association, une entreprise comme une autre mais, en même temps, différente des autres. Une entreprise comme une autre au regard du droit du travail, incontournable, le droit fiscal également, ainsi que les règles comptables. Par contre, où elle n'est pas - et ne peut pas être - une entreprise comme une autre, c'est que, s'il y a des domaines incontournables, il y a forcément cette obligation d'adhésion au projet de salarié, quel qu'il soit. En allant plus loin, ce qui a fait l'objet de discussions avec les représentants de la tutelle de la Direction du Travail, il est vrai que, dans un contrat, on peut très bien stipuler une obligation d'adhérer au projet de l'association pour être salarié de celle-ci. C'est un problème qui, à la fois, se traite sur le plan du contrat moral, peut être plus que du contrat écrit, de la même façon que se traitent de façon claire et souvent écrite les notions de délégation. Ces notions ne peuvent pas se faire quand on est employeur donc président ; c'est souvent à lui qu'incombe cette tâche. S'il ne s'agissait que d'un contrat de délégation écrit, cette mission de délégation ne serait pas complètement assumée.

Je soumets à votre débat ces quelques pistes de réflexion.

### François ALAPHILIPPE, Président du Conseil Social du Mouvement Sportif

On me demande régulièrement à quel moment va intervenir la signature de la convention collective. Si ça ne dépendait que de ceux qui, autour du COSMOS et même dans d'autres organisations, travaillent sur le sujet, il y a longtemps que ce serait fait.

### Au sujet du rapport bénévole/salarié :

On fait des compartiments, on divise, on subdivise, les uns et les autres ne peuvent pas s'entendre. Quand la convention collective va être en place, on va essayer d'informer les gens, mais tant que tout n'est pas signé, on ne peut jurer de rien, mais, on va le faire. J'ai entendu : « mais vous n'allez pas quand même organiser des formations par des salariés, à des bénévoles qui sont leurs patrons ? ». C'est une caricature mais une caricature de ce que l'on est un peu. On a des réflexes qui peuvent être discutés. Le vrai travail, c'est d'être plus fort en essayant de tenir le plus possible en symbiose, en synergie, et de travailler ensemble en définissant des délégations. Je rejoins tout à fait ce qui s'est dit. Mais on a la manie de tout renvoyer sur des divisions... Il y a la compétition, la non compétition, le sport qui se regarde, celui qui se pratique, comme si celui qui se regarde ne se pratiquait pas au plus haut niveau... Si on avait une convention collective, on serait heureux !

Nous avons intérêt à réunir nos forces au maximum.

### Sur le fait qu'il existe aujourd'hui une branche professionnelle du sport :

Le champ d'application a été étendu et il existe officiellement une branche professionnelle identifiée Sport. Elle comporte différents aspects mais, par exemple, le fait qu'une branche professionnelle existe avec une CPNEF, ça ne fonctionne pas tout seul. On a nos propres choix en matière de formation professionnelle sur lesquels on peut peser un peu.

Si on avait continué à être éclaté entre les différents secteurs du sport (le sport n'existait pas en tant que branche professionnelle), il aurait vécu par petites entités bien distinctes. A force de faire des compartiments, on favorise l'éclatement.

Je crois que ce que l'on a un peu raté, c'est le terrain économique en se faisant mener par les sponsors. Il faudrait éviter de faire la même chose sur le terrain social.

Quelques points restent à négocier, parmi lesquels le chapitre sur le sport professionnel. Nous avons tenu justement à ce la convention collective comporte un chapitre sur le sport professionnel.

Le sport professionnel, est-ce que c'est Ligue1, Ligue2 par exemple pour le football, ou est-ce que c'est tous ceux qui étant rémunérés, par un club par exemple, tirent une part non négligeable de leurs ressources, de leurs moyens de vivre de leur pratique ?

On ne peut pas tronçonner les choses et notre combat a justement pour but d'éviter les divisions... Nous avons pourtant des points communs ; il suffit de les traiter autant que possible avant de chercher les points de divergence.

Pour revenir au sport professionnel, la difficulté, pour nous, consiste dans le fait qu'un chapitre est réservé au sport professionnel qui a deux fonctions :

- 1) Dire que les règles de tel ou tel chapitre ne s'appliquent pas au sport professionnel,
- 2) Renvoyer pour chaque sport professionnel à un accord de secteurs, le football, le rugby, le hand-ball, à ce niveau de pratique, des spécificités sont liées à chacun d'entre eux.

On peut comprendre que les employeurs des différents secteurs professionnels qui vont devoir négocier les accords sectoriels, fassent pression sur nous en particulier, nous qui sommes censés les représenter pour dire de minimiser, on en conservera davantage sous la pédale pour négocier nos propres accords.

Nous attendons donc un contre texte des salariés sur le fameux chapitre 12. Nous serons ensuite capables de faire un plan global. Nous connaissons les syndicats qui vont signer. Malheureusement, avec les nouvelles lois, si une majorité des syndicats qui ont participé aux négociations s'opposent à l'extension, celle-ci n'aura pas lieu.

Nous devons donc absolument avoir plus de trois syndicats et au-delà des trois, un certain nombre qui ne soit pas trop défavorable, cela fait partie du jeu des négociations.

---

Face à une situation d'évolution inéluctable, il ressort des débats que les dirigeants associatifs ont des craintes, certes légitimes, mais non justifiées, pas forcément souhaitées.

Le dirigeant employeur est soumis aux lois régissant le monde du travail.

Le dirigeant associatif inquiet dans la recherche des financements le demeure dans la pérennisation de l'emploi (les dispositifs profession sport y répondent en partie).

Dans la volonté de recrutement il est nécessaire d'établir le profil de poste de façon à définir de manière très précise le champ d'intervention de l'employé (droit, devoir, et adhésion au projet d'association).

Le rapport employeur-salarié dans le milieu associatif crée un malaise de subordination lié le plus souvent aussi au caractère philosophique du bénévole employeur (les emplois jeunes ont créé de nouvelles « missions », qui ont souvent eu pour effet, de cantonner les bénévoles dans des tâches de gestion), le respect du droit du travail doit également permettre la prise en compte de la spécificité de l'emploi associatif face a un militant bénévole « accessoirement » employeur s'identifiant au projet sportif et ou éducatif de l'association.

Devant les demandes croissantes des activités et afin de répondre aux souhaits du plus grand nombre, les dirigeants associatifs se voient contraints de faire appel a des salariés. Pour cela, il faut recenser les besoins, définir le profil de poste, trouver les financements sur le long terme. Il faut également se préoccuper de la formation, de l'évolution de carrière, mais aussi réaliser l'adhésion au projet associatif.

La complémentarité ne se décrète pas, elle se construit en travaillant ensemble (par binôme élus - salariés) et même sans convention collective, il y a de nombreux dispositifs en place. Il faut dépasser les problèmes !

Prendre la mesure de la culture des salariés-bénévoles, n'est pas une question de compétence mais de temps. Le bénévole donne du temps en plus de son emploi. Contrairement à une logique d'entreprise, on est dans un climat passionnel avec beaucoup d'affectif entre employeur et salarié. Gestion plus rigoureuse, recettes nouvelles, problèmes existentiels sont le nouveau contexte du prestataire de service.

#### Les mots clés les plus souvent cités :

- **projet** : avec ou sans salaire (Apporter autant de soin aux objectifs qu'aux contraintes financières).
- **Formation** : faciliter l'accès à tous les acteurs de la vie associative afin de se donner les moyens et du temps pour permettre à chacun de trouver sa place et son rôle.
- **Complémentarité** : clarification des rôles (plaisir, qualification, reconnaissance sociale, complicité).