



Animation d'ateliers seniors, Ufolep Somme.

# Sport et économie sociale et solidaire

**Le vote à l'été 2014 de la loi sur l'économie sociale et solidaire a assis la crédibilité de ce modèle économique alternatif. Or l'ESS peut aider fédérations et associations sportives à concevoir différemment le financement de leurs actions. Et l'Ufolep y voit l'opportunité d'un développement en accord avec ses valeurs.**

# L'ESS veut faire ses preuves sur le terrain

**Alors que nombre de ses comités et associations font déjà de l'économie sociale et solidaire sans le savoir, l'Ufolep souhaite se structurer pour prendre pied dans le secteur marchand, sans renier ses valeurs.**

**E**lle représente 10% du produit intérieur brut et concerne près de 2,4 millions de salariés répartis dans plus de 200 000 structures. Les chiffres en attestent, l'économie sociale et solidaire (ESS) est devenue un acteur à part entière de la vie économique du pays, et est aussi perçue comme un gisement d'emplois. Une loi votée en juillet 2014 est d'ailleurs venue lui accorder une pleine reconnaissance tout en créant les conditions nécessaires à son développement. Mais de quoi s'agit-il au juste ? Comment l'économie, qui renvoie dans l'inconscient collectif aux notions de profit et de rentabilité, peut-elle s'accommoder de ces deux adjectifs, « sociale » et « solidaire » ?

« L'économie sociale et solidaire est une éco-

nomie professionnelle, dorénavant dotée de financements grâce à la récente loi. Mais c'est aussi une économie de sens, fondée sur des valeurs qui placent l'Homme comme acteur, moteur mais surtout comme norme absolue, comme étalon. C'est une économie durable et responsable, positionnée autour de nos territoires et de leurs habitants » résume Carole Delga, Secrétaire d'État chargée du Commerce, de l'Artisanat, de la Consommation et de l'Économie sociale et solidaire (1). De son côté, le ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Patrick Kanner, soulignait en octobre dans le *Monde* son souci de favoriser le développement d'un secteur « qui réunit sous un même vocable des organisations au périmètre aussi divers qu'une

association de quartier et l'Association des paralysés de France, par exemple ».

## VALEURS COMMUNES

On comprend à travers cette définition de l'ESS qu'une fédération sportive affinitaire comme l'Ufolep puisse se sentir concernée. Sa structure associative l'inscrit d'emblée dans le périmètre de cette économie, mais pas seulement. « Il existe une vraie communauté de valeurs, insiste Michel Coeugnet, vice-président de l'Ufolep et président du comité du Pas-de-Calais. Tout comme l'ESS, notre fédération met l'humain au cœur de son projet : notre objectif est de contribuer à l'épanouissement personnel des sportifs, pas de les pousser à faire des résultats coûte que coûte. On constate tous les jours les déviances du sport de haut niveau qui, lui, fonctionne sur une logique de profit, purement capitalistique. Faire du sport autrement, de la même manière que l'ESS fait de l'économie autrement, voilà notre philosophie ! »

Autre élément qui positionne l'Ufolep comme une actrice pleine et entière de cette économie à visage humain : l'ancrage territorial des projets, notion citée par la loi de juillet 2014 au titre des « bonnes pratiques » devant être mises en œuvre au sein de l'ESS. « Notre mission, poursuit Michel Coeugnet, est d'apporter une offre sportive dans tous les territoires (même les moins accessibles, comme les zones rurales) et à tous les publics (même ceux qui sont les plus éloignés du sport comme les personnes âgées, obèses, etc.). Elle consiste aussi à le faire sans considération de rentabilité ou

## TROIS GRANDS PRINCIPES

Issue du mouvement coopératif et mutualiste du XIX<sup>e</sup> siècle, l'économie sociale et solidaire s'articule autour de plusieurs principes fondateurs, trois en particulier.

Tout d'abord, une gouvernance démocratique et participative des entreprises : une personne égale une voix.

Ensuite, un patrimoine collectif et impartageable : les excédents sont utilisés pour développer l'activité et non pour rémunérer des actionnaires.

Enfin, l'utilité collective ou sociale du projet : il doit répondre aux besoins et aspirations qui s'expriment sur un territoire et n'ont pas été comblés par le secteur privé. Ainsi, tous les domaines de l'activité humaine (travail, logement, loisirs, sport, santé, éducation, etc.) peuvent relever de l'ESS. Même diversité concernant les acteurs qui la font vivre : associations, mutuelles, coopératives, Scop (Sociétés coopératives et participatives), Scic (Sociétés coopératives d'intérêt collectif) collectivités territoriales ou fondations. ●



Ufolep 34



Activités périscolaires encadrées par un jeune emploi d'avenir de l'Ufolep Hérault dans une école de Montpellier.

de profit, à la différence des acteurs privés œuvrant dans le domaine du sport.»

En outre, tout comme Monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir, de nombreux comités ou associations Ufolep ignorent qu'ils ou elles font déjà de l'économie sociale et solidaire. Il suffit d'être employeur, de ne pas avoir le profit pour objet et de s'efforcer de répondre à des besoins sociaux, en lien avec la réalité des territoires. Avec peut-être même un degré supplémentaire d'implication pour ceux et celles qui emploient des personnes ayant des difficultés à entrer sur le marché du travail, comme par exemple les jeunes en contrat d'avenir...

## CRÉER UNE SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE D'INTÉRÊT COLLECTIF

Mais que peut concrètement apporter la structuration de l'ESS à l'Ufolep? «Des outils adaptés et efficaces pour intégrer le secteur marchand, répond Adil El Ouadehe, responsable du pôle «sport et société» au sein de la direction technique nationale. Certains comités départementaux et associations sont déjà prestataires de services, notamment dans les maisons de retraite ou auprès des réseaux d'assistantes maternelles. D'autres gèrent des équipements sportifs ou

de loisirs. Nous sommes ici clairement dans le domaine concurrentiel et, à ce titre, nous devrions être assujettis à la TVA. En d'autres termes, nous sommes à la limite de la légalité sur les plans juridique et fiscal.» Certains comités ont pris conscience du problème dans la douleur, le jour où ils ont subi un contrôle de l'Urssaf (2)!

La plupart des fédérations sportives disposent aujourd'hui de structures commerciales leur permettant de vendre des produits et des services en toute légalité. Pas l'Ufolep. Bien sûr, celle-ci aurait pu faire le choix de créer une société anonyme (SA), un statut juridique très courant fondé sur un système d'actionnariat. Seulement voilà: ce modèle libéral n'est pas vraiment compatible avec ses valeurs et son projet politique...

«Nous nous orientons plutôt vers la création d'une Scic (Société coopérative d'intérêt collectif), un statut juridique propre à l'ESS, plus en adéquation avec ce que nous sommes. L'avantage de la Scic réside notamment dans le multi-sociétariat: toute personne physique ou morale, de droit privé ou public, peut s'engager dans un des collèges du conseil d'administration et participer à la gestion de la société coopérative (3). Cela nous permettrait d'associer tous les partenaires potentiellement intéressés par nos projets (collectivités

locales, bénévoles, associations, etc.) et de mettre en place une logique collaborative» détaille Adil El Ouadehe.

La création d'une Scic en son sein permettrait aussi à l'Ufolep de «sécuriser» d'un point de vue légal et juridique le basculement d'une partie de ses activités dans le champ commercial, sans pour autant renoncer à leur utilité sociale. «La Scic nous aiderait aussi à être plus opérationnels dans l'organisation d'événementiels grand public comme le Playa Tour en salariant des éducateurs au niveau national: actuellement, nous ne pouvons pas intervenir sur l'ensemble du territoire car tous nos comités départementaux n'en ont pas forcément les moyens, observe le DTN adjoint. Les comités départementaux pourraient également mutualiser des emplois à la façon d'un groupement d'employeurs. Ces moyens humains complémentaires seraient mis au service d'un projet spécifique ou viendraient en soutien opérationnel des comités.»

Autre axe de développement possible grâce à la Scic: l'amélioration des prestations de formation: «Notre offre actuelle (4) n'est pas uniformisée. Nous avons besoin de l'optimiser dans une logique marchande» explique le DTN adjoint. L'Ufolep pourrait aussi développer une activité de conseil sur

► les pratiques sportives auprès de collectivités territoriales.

### ET L'ESPRIT ASSOCIATIF ?

Le réseau associatif est-il prêt à cette petite révolution ? « *Localement, nous sentons poindre quelques craintes à l'égard du développement d'un secteur "sport et société" au sein de la fédération, reconnaît Adil El Ouadehe. Probablement parce que celui-ci exige non seulement une certaine professionnalisation, mais aussi de repenser un modèle économique qui aujourd'hui repose essentiellement sur les subventions et les licences.* » Ces questionnements concernent notamment le projet de Scic : celle-ci ne risque-t-elle pas à terme d'orienter l'Ufolep vers une optique essentiellement commerciale ? « *Il est clair que cette structure à but commercial ne doit être qu'un outil supplémentaire au service de la fédération et de son projet* » rassure le DTN adjoint de l'Ufolep. Ces réticences ont en tout cas le mérite de servir de garde-fous, en obligeant à se montrer vigilant quant au respect des valeurs et à prendre le temps de convaincre.

Pour mener à bien la création de cette nouvelle structure, l'Ufolep se fait accompagner par une autre Scic déjà existante dans le domaine du sport, la Scic Impact. « *Nous avons mené toute une série d'entretiens avec des partenaires institutionnels de l'Ufolep et plusieurs de ses comités. Il n'est pas question d'imposer cette Scic, in-*



Le groupement d'employeurs peut permettre à plusieurs comités ou associations de « mutualiser » un emploi.

siste Sanoussi Diara, l'un des gérants de la Scic Impact. *Au contraire, notre démarche consiste à la co-construire avec le réseau de l'Ufolep, en s'appuyant sur les avis de tous.* » Une transparence qui se veut un gage de réussite. « *Nous aurons des propositions concrètes à faire autour de notre future Scic lors de l'assemblée générale de 2016* » annonce d'ores et déjà Adil El Ouadehe. Un horizon tout proche... ●

ISABELLE GRAVILLON

(1) Source : Le portail de l'Économie et des Finances.

(2) Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales.

(3) Parmi les différents acteurs du projet, on doit retrouver trois types d'associés : les salariés de la Scic, les bénéficiaires de l'activité de la coopérative (clients, fournisseurs, usagers, etc.) et au moins une troisième catégorie qui peut comporter, au choix, des bénévoles autant que des collectivités publiques, des riverains ou amis autant que des financeurs...

(4) Certificat de qualification professionnelle (CQP), Brevet professionnel de la jeunesse et de l'éducation populaire (BP Jeps), Premiers secours de niveau 1 (PSC1), etc.

## UNE CARRIÈRE POSSIBLE POUR LES JEUNES ?

Selon une note de l'Observatoire de la jeunesse (1), les jeunes de moins de 30 ans qui sont en activité dans le secteur de l'ESS valorisent tout particulièrement l'utilité sociale du poste, alors que les autres (exerçant hors ESS, à la recherche d'un emploi, en études ou dans toute autre situation) font de la stabilité de celui-ci une qualité première.

Par ailleurs, si seulement 8,6% des salariés de moins de 30 ans travaillent dans l'ESS, ils représentent 18,6% des salariés du secteur (contre 25,4% dans le privé hors ESS et 14,6% dans la fonction publique). Globalement, ils occupent moins souvent des CDI que dans le privé hors ESS et demeurent surreprésentés dans les contrats plus précaires (CDD, contrats aidés). Les salaires sont également inférieurs par rapport à ceux pratiqués dans le privé hors ESS ou dans le public, l'écart étant nettement plus important chez les 25-29 ans (salaire mensuel brut moyen : 1940€

dans l'ESS, 2 317€ dans le privé hors ESS, et 1 986€ dans le public). Mais ces salaires moins attractifs sont en partie compensés par l'effort fait par les employeurs en matière d'acquisition de compétences et de formation.

Par ailleurs, si l'on note aujourd'hui une très faible présence de jeunes cadres dans l'ESS (seulement 8% des cadres travaillent dans le secteur), on sait qu'un tiers de l'encadrement de l'ESS partira à la retraite dans les dix prochaines années.

Enfin, les quatre domaines d'activité de l'ESS qui attirent le plus de jeunes sont, par ordre décroissant : les sports et les loisirs, l'action sociale, la banque et assurance et, enfin, les arts et spectacles. ●

(1) *Bulletin d'études et de synthèses de l'Observatoire de la jeunesse n°22* (novembre 2014) édité par l'Injep (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire).



## « De forts conservatismes »

**Attaché au modèle associatif, le mouvement sportif reste réticent face à l'ESS, observe Frédéric Steinberg, chef du Bureau de l'emploi et des branches professionnelles au ministère chargé de la Jeunesse et des Sports.**

**F**réderic Steinberg, le mouvement sportif vous semble-t-il prêt à se saisir du modèle de l'ESS?

Nous avons le sentiment qu'il est de plus en plus interpellé, tout en observant de forts conservatismes, notamment un attachement naturel au système associatif. Et le basculement vers un autre statut juridique, par exemple une Scic (Société coopérative d'intérêt collectif) n'est pas toujours aisé. À titre d'exemple, en 2007-2008, nous avons accompagné des projets de Scic sur cinq territoires : des associations de préfiguration ont vu le jour mais nous en sommes toujours restés à cette phase, sans réussir à aller jusqu'au bout du processus de création. Néanmoins, depuis des Scic se sont créées, notamment dans le secteur équestre et les sports de nature.

**Comment expliquez-vous cette frilosité ?**

La Scic bouscule les repères classiques. C'est un système très innovant qui oblige à un autre mode de gouvernance, dans lequel il faut mobiliser les usagers de manière différente, les impliquer et entendre leurs besoins. Il faut aussi réfléchir à l'articulation des rôles entre les bénévoles et les professionnels salariés. Car ces derniers, à la différence de ce qui se passe dans une association, disposent chacun d'une voix en vertu du principe coopératif « une personne égale une voix ». Il faut également accepter de sortir d'un mode de financement « tout subvention » et envisager les relations avec les collectivités territoriales sous un autre angle, celui du multi-sociétariat. Se poser précisément la question de l'utilité sociale de son projet, sur un territoire donné. Accepter une transparence financière totale. Cela représente beaucoup de changements !

**L'ESS peut-elle contribuer à développer l'emploi sportif ?**

Nous menons un travail d'information en direction du secteur associatif dans l'optique de sa professionnalisation, et particulièrement de la bonne gestion des emplois aidés, nombreux dans le domaine sportif. Notre

objectif est de réfléchir avec les clubs très en amont, dès le recrutement du jeune, de manière à pérenniser cet emploi. Soit en cherchant des financements publics, soit en envisageant avec eux la façon de développer de nouvelles activités et de toucher de nouveaux publics afin de faire évoluer le modèle économique du club. Autre piste de travail : pour les trente ans de la loi sur les groupements d'employeurs, nous allons actualiser un guide pratique portant sur le *modus operandi* pour créer ce type de structures dans le secteur du sport et de l'animation. Le besoin est réel, et la possibilité offerte depuis fin 2011 aux collectivités territoriales de mutualiser leurs emplois avec des clubs



Plusieurs sociétés coopératives se sont créées dans le secteur équestre.

crédit Fédération française d'équitation

est une vraie opportunité, dans le contexte de la réforme des rythmes éducatifs. Nous solliciterons les services déconcentrés de l'État afin qu'ils soutiennent les clubs dans cette mutualisation de l'emploi. ●

RECUEILLI PAR I.S.

### DES SOLUTIONS ORIGINALES

« Face à la réduction des financements publics, nous devons trouver des solutions alternatives pour continuer à remplir au mieux nos missions et prendre en charge les besoins que nous identifions, souligne Cédric Mazière, chargé de mission à la Ligue de l'enseignement. Or l'ESS propose des solutions originales, comme les groupements d'employeurs ou les monnaies complémentaires type Sol. Ce sont en tout cas des pistes sur lesquelles nous travaillons. »

Le principe des groupements d'employeurs repose sur la mutualisation des moyens et des besoins : plusieurs associations se regroupent pour embaucher ensemble un éducateur sportif par exemple. Chacune paye pour le nombre d'heures où elle « utilise » l'éducateur, celui-ci travaille sur plusieurs lieux et bénéficie d'un contrat à temps plein.

En ce qui concerne la monnaie Sol (pour Solidarité), elle s'échange au sein d'un réseau d'associations et d'entreprises issues de l'ESS : à chaque échange marchand au sein du réseau, on capitalise des « sols » qui donneront ensuite droit à l'obtention de services et de prestations au sein de ce même réseau dans l'esprit des systèmes d'échange locaux (Sol). « Ce système de monnaie complémentaire a l'avantage de mettre les personnes et les structures en lien, de les amener à travailler ensemble. Cela permet également de valoriser des échanges non marchands et de contribuer à instaurer d'autres façons de mesurer les richesses » insiste Cédric Mazière. ● I.G.

# « Des liens très forts avec la Ligue »

**Alain Cordesse, vice-président de la Ligue de l'enseignement en charge de l'ESS, souligne l'implication de celle-ci et de ses dirigeants.**

**A**lain Cordesse, quels liens unissent la Ligue de l'enseignement et l'économie sociale et solidaire ?

Des liens très forts ! On peut même dire que la Ligue de l'enseignement est l'un des piliers de l'ESS. Nombre de nos militants se sont investis très tôt dans ce secteur, y ont pris des responsabilités et ont contribué à le structurer. Nadia Bellaoui, secrétaire nationale adjointe de la Ligue de l'enseignement, est également présidente du Mouvement associatif et à ce titre participe à la Chambre française de l'ESS, organisme créé par la loi de juillet 2014. De même, Christophe Dupré, directeur général adjoint de la Ligue, est aussi président du Conseil national des employeurs d'avenir (CNEA). Et Jean-Marc Roirant, secrétaire général de la Ligue, préside la commission économie sociale et solidaire au sein du Conseil économique, social et environnemental (CESE). Pour ma part, outre mes fonctions au sein de la Ligue, je suis président de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (Udes).

**Et au niveau de sa « base » associative ?**

Il est vrai que l'ESS est souvent considérée

localement comme une affaire compliquée, avec de nombreux sigles et de multiples ramifications. Les associations n'en comprennent pas forcément toutes les subtilités et n'en voient pas forcément l'intérêt. Mais la Ligue effectue un effort important d'acculturation, spécialement au niveau des fédérations départementales. L'année dernière, pour la première fois, les journées d'études des responsables fédéraux (Jerf) ont porté sur l'ESS. Le succès a été au rendez-vous, et pourtant il n'était pas garanti tant le thème de l'économie est souvent difficile à évoquer chez nous...

**Pourquoi cette défiance vis-à-vis de l'économie ?**

Le but d'un président d'association est avant tout de faire vivre l'objet social de sa structure, pas de devenir patron ni de s'inscrire dans la sphère économique. Pourtant, il devient difficile d'y échapper : une association ne peut vivre uniquement de subventions ou de mendicité ! Et la dimension économique est encore plus incontournable dès lors qu'une association emploie un ou plusieurs salariés. Les associations doivent bien comprendre tout le



Alain Cordesse

bénéfice qu'il peut y avoir à s'impliquer dans l'ESS et à devenir adhérentes d'un syndicat comme le Conseil national des employeurs associatifs (CNEA), qui pourra les accompagner et les soutenir dans leur rôle d'employeur. Et puis, sur le plan collectif, plus le CNEA et l'Udes compteront d'adhérents, plus ils pourront faire entendre la parole de l'ESS dans le domaine du dialogue social. ●

RECUEILLI PAR I.G.

## UN « ENJEU DÉMOCRATIQUE » ?

Au-delà des responsabilités exercées par plusieurs de ses dirigeants nationaux, la Ligue de l'enseignement trouve dans la façon d'entreprendre propre à l'ESS une concordance avec ses propres méthodes de travail. « À partir du moment où nous identifions un besoin sur un territoire, par exemple celui d'y installer un équipement sportif, le fait d'agir dans le cadre de l'ESS va nous conduire à procéder selon certains principes » explique Cédric Mazière, chargé de mission emploi et formation à la Ligue.

« Il ne s'agit pas de se contenter de construire un lieu et de l'ouvrir aux habitants à la manière d'un self-service, mais



Ateliers sportifs dans les quartiers nord d'Amiens (Somme).

de les impliquer dans le projet en discutant avec eux en amont, afin d'établir un diagnostic de leurs besoins et d'évaluer leurs possibilités de contribuer à la gestion et l'animation de ce lieu. L'ESS a cette capacité d'agréger des personnes autour d'un projet. » souligne-t-il.

Évidemment, cela demande du temps.

Mais derrière cette démarche exigeante émerge un véritable enjeu démocratique : « On peut faire le pari que cet équipement-là risquera moins d'être vandalisé car il sera véritablement perçu comme un bien commun. L'ESS doit être une façon de redonner du pouvoir aux habitants ! » ● I.G.