SPORTCOLL

Documentation

LE CAHIER
DES EXPERTS

CAHIER DES EXPERTS #74

UNE GOUVERNANCE ASSOCIATIVE PARTAGEE

20.05.2020

EDITO

Vers une gouvernance déconfinée ?

BRUNO LAPEYRONIE
Directeur *SportColl*
Maître de conférences associé
Université de Montpellier

> Ce cahier des experts, dont je remercie les contributeurs, participe au questionnement de l'optimisation de la gestion associative.

Devant l'Assemblée Nationale, le 03 juin 1953, Pierre Mendès France prononce un discours où est utilisée cette citation que l'on retrouve très régulièrement dès que notre regard porte sur une statue de l'intéressé ou diverses formes de reconnaissances républicaines : « Gouverner, c'est choisir (si difficiles que soient les choix) ». Cette notion de « gouverner » se retrouve à de nombreuses reprises à travers les lectures, mais celle de Machiavel propose une version moins noble à son prince : « Gouverner, c'est mettre vos sujets hors d'état de vous nuire et même d'y penser. ». L'écart est assez conséquent mais met en exergue la version stratégique des choix orchestrés. Aujourd'hui, on parle plus volontiers de « gouvernance ». Ceci intègre pleinement dans sa définition à l'anglaise, la notion de « gestion » et de « façon de faire » : « Action de gouverner ; manière de la faire. » (cf. dictionnaire Larousse). La gouvernance est un art transdisciplinaire.

Gérer une association, notamment sportive, est bien un art. La « gouvernance », terme utilisé aujourd'hui systématiquement, n'est finalement pas si vieille que cela. Il m'a semblé les lire pour la première fois à travers les écrits d'Emmanuel Bayle lors de ses travaux sur les fédérations sportives, compilés en 2005 dans son Habilitation à Diriger des Recherches : « Management des organisations sportives. Contributions à l'analyse du management d'organisations hybrides ». Qu'on m'en excuse si j'ai pu échapper certaines recherches sur ce thème. Aujourd'hui fleurissent des souhaits « post-crise sanitaire » relatifs à un partage plus large de la gouvernance au sein des fédérations, Comité d'Organisation des Jeux Olympiques, choix territoriaux et même clubs sportifs.
Pourquoi pas ?
Mais le modèle sportif français est résistant. Résistant et souple à la fois semble-t-il. Un vrai roseau. Il est par ailleurs assez facile de constater des formats de présidences diversifiées : certains intègrent peu ou prou d'autres membres du bureau dans les décisions de la vie associative ; d'autres partagent davantage avec un comité directeur, un comité élargi ou un vrai conseil d'administration décisionnaire ; les Assemblées Générales annuelles sont plus ou moins dynamiques, transparentes sur les bilans, objectifs et moyens mais questionnent régulièrement la juste place des élus territoriaux, ou plus globalement la présence des partenaires publics et privés à cette réunion ; enfin d'autres veulent intégrer les mécènes dans les choix, à la fois pour la pérennité des décisions, la dynamique collective ou le partage des valeurs.

Alors cette crise sanitaire traversée n'est peut-être qu'un catalyseur de la problématique de la gouvernance associative : juste, adaptée à son territoire, collective mais sans inertie, faisant autorité sans être autoritaire.
Ce cahier des experts, dont je remercie les contributeurs, participe au questionnement de l'optimisation de la gestion associative. Faut-il s'inspirer du sport professionnel dont l'entreprise repose par conventionnement sur une association « classique » ou de nouveaux modèles collaboratifs tels que les SCIC ? Nous accompagnons, avec SportColl, cette réflexion d'actualité. Excellente lecture à tous.

L'AVIS DES EXPERTS

JEAN-FRANÇOIS BOISSIERE
Président SANA
Association de préfiguration du Cluster Sport Santé Occitanie

> La SCIC permet d'associer, salariés, bénéficiaires, personnes, de droit privé (associations, sociétés), ou de droit public (collectivités territoriales), personnes physiques (bénévoles) ou morales (partenaires), ayant la volonté d'agir ensemble dans un projet associatif l'efficacité économique, le développement territorial et l'utilité sociale.

Merci de me présenter en quelques mots.

Jean-François Boissière, je représente l'association SANA/ oc en tant que son Président élu. Après une carrière européenne de trente ans dans différentes entreprises, de rang mondial, non françaises, j'ai participé avec intérêt au développement économique d'un territoire aux côtés de ses élus. J'ai ensuite fondé une petite entreprise qui accompagne le développement économique des territoires en associant les acteurs publics et privés.

En quoi la démarche de gouvernance participative associative vous intéresse-t-elle ? Comment cela peut-il se concrétise? Quels avantages/inconvénients pourraient inciter une association à se transformer en SCIC ? Et d'après vous, comment une collectivité territoriale peut accompagner cette mutation de la gestion associative ?

SANA/oc est engagé dans une expérimentation sur l'opportunité pour les associations sportives d'évoluer vers le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif. J'ai décidé de répondre globalement aux trois questions posées.
Les SCIC ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale. Ce statut, créé par la loi du 17 juillet 2001, amélioré en 2014, est de forme privée et d'intérêt public. A l'évidence, la SCIC apparaît comme une voie médiane entre, l'association et l'entreprise, avec un modèle économique en phase avec son environnement, son écosystème et son ancrage territorial. Elle en possède les qualités majeures. La SCIC, reconnue par l'Économie Sociale et Solidaire dépend du droit des sociétés et doit en assumer toutes les obligations. L'écriture de ses statuts est un préalable primordial qui permettra d'organiser en son sein les conditions d'exercer une gestion démocratique dynamique. Je retiens trois éléments clés : définir un projet économique clair ; affirmer la volonté de partager la gouvernance ; imprimer, dans l'exercice quotidien du mandat, la plus-value potentielle de la part sociale que permet de faire émerger la SCIC.

La SCIC permet d'associer, salariés, bénéficiaires, personnes, de droit privé (associations, sociétés), ou de droit public (collectivités territoriales), personnes physiques (bénévoles) ou morales (partenaires), ayant la volonté d'agir ensemble dans un projet associatif l'efficacité économique, le développement territorial et l'utilité sociale. Il s'agit d'apporter des réponses innovantes à des aspirations sociales, sociétales, peu ou mal satisfaites, que ni le marché, ni les pouvoirs publics ne sont capables d'exaucer.

L'intérêt de ce modèle a été reconnu en juillet 2019 par la signature d'une convention entre le Ministère de la Jeunesse et des Sports et la Confédération Générale des Scop pour promouvoir la SCIC dans le mouvement sportif.

SANA
Territoire des possibles

SANA/oc
Territoires du possible
Association de mise en place du Cluster Sport Santé Bien-Etre Formation et Territoires
En Occitanie Pyrénées Méditerranée et au-delà

L'AVIS DES EXPERTS

JULIEN GAMBIER
Manager Général
Saint Marcel Vernon Handball

> Mais la réalité, c'est que la mutualisation n'a jamais eu autant de sens que dans notre société actuelle, notamment avec la crise que nous venons de traverser.

Merci de vous présenter en quelques mots.

Je m'appelle Julien GAMBIER, je suis Manager Général au Saint Marcel Vernon Handball, club semi-professionnel historique sur notre territoire qui, depuis une vingtaine d'années évolue entre la 2ème (Proligue) et la 3ème division (Nationale 1), avec un passage en 1ère Division (Starligue) lors de la saison 2006-2007. J'ai travaillé sur des projets de développement sur l'Agglomération Rouennaise avant de revenir à mon 2ème club de cœur, le SMV Handball.

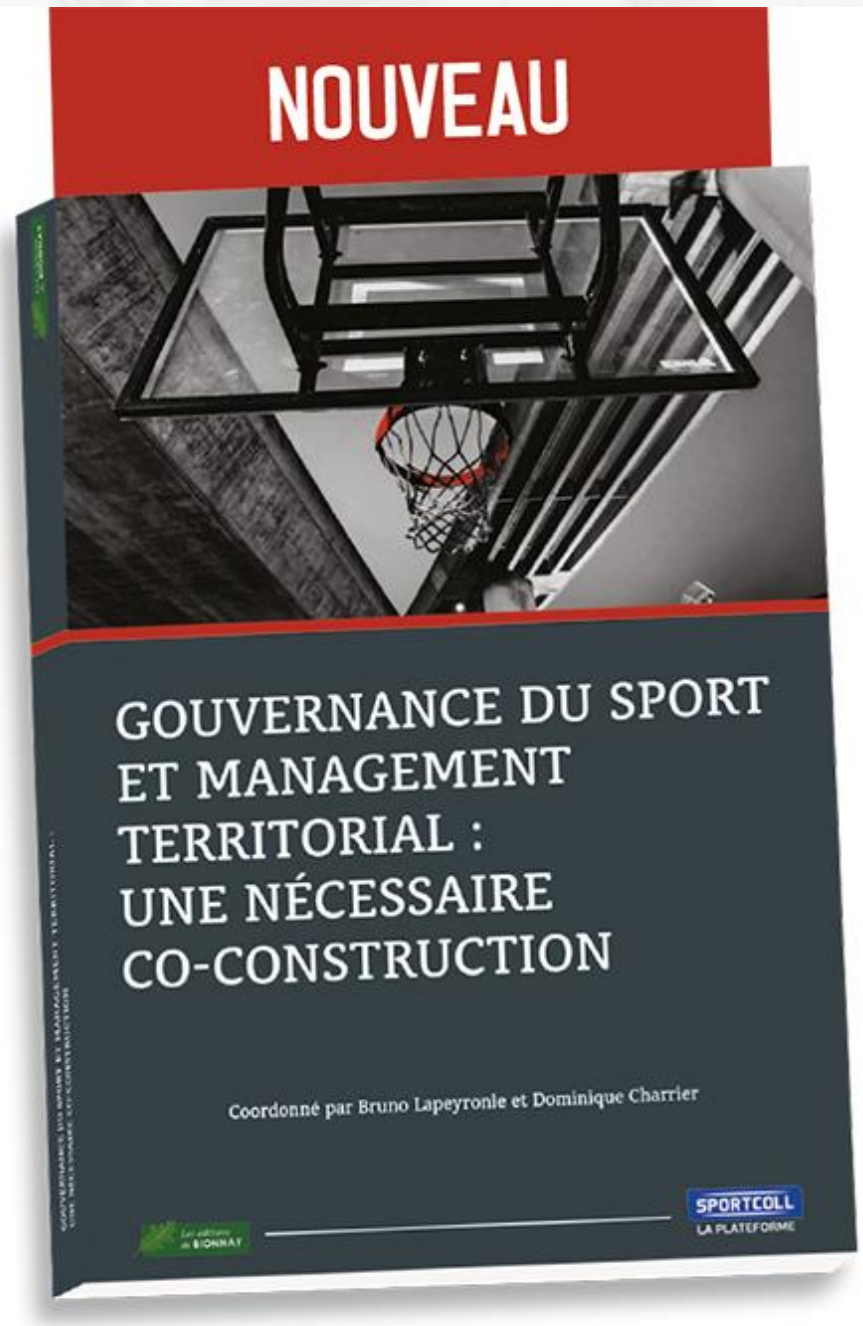
En quoi la démarche de gouvernance participative associative vous intéresse? Comment cela peut se concrétiser ? Quels avantages/inconvénients pour une association ?

Je suis un humaniste par nature, c'est pourquoi la gouvernance participative est ancrée dans mon esprit comme un préalable au bon fonctionnement d'un projet. Ces valeurs sont, pour moi d'autant plus essentielles dans le sport collectif, le milieu associatif mais plus largement la société dans laquelle nous vivons aujourd'hui ! Si donner la parole à chacun permet de favoriser l'adhérence au projet collectif, cela peut-être un frein si ce n'est pas maîtrisé et contrôlé. L'agora est un principe antique qui a prouvé qu'il est malgré tout nécessaire d'avoir une personne à sa tête capable de trancher pour le bien collectif et faire adhérer l'ensemble des participants au projet commun. Dans sa mise en œuvre, je crois que l'organisation associative traditionnelle est un peu dessuée. Pour favoriser l'implication de tout un chacun, je crois que la capacité à investir, même un euro symbolique, doit être au cœur de nos organisations nouvelles. A l'échelle de notre structure, une SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif), semble répondre très largement à ces objectifs : donner une voix à toutes les parties prenantes du projet, tout en obligeant ces partenaires, clients, fournisseurs, dirigeants ou encore salariés, à s'engager grâce à l'achat d'une action, même symbolique.

D'après vous, comment une collectivité territoriale peut accompagner cette mutation de la gestion associative ?

Je le crois profondément. Dans le domaine du sport, les collectivités territoriales permettent, grâce à leurs financements, de mettre le pied à l'étrier pour se structurer, en vue d'un développement maîtrisé. Là où beaucoup de structures associatives sportives pensent que les collectivités doivent quasiment exclusivement accompagner le mouvement sportif, je crois que leur soutien financier doit surtout être vue comme la première étape, le premier outil à la structuration pour s'ouvrir à d'autres horizons : partenariats privés, nouvelles pratiques, ou encore sport pour tous. Mais la réalité, c'est que la mutualisation n'a jamais eu autant de sens que dans notre société actuelle, notamment avec la crise que nous venons de traverser. Partager, échanger, mutualiser nos services, nos offres, nos emplois, ne doit pas être vu comme la mort des petites structures, mais au contraire, comme le développement et la pérennisation de celles-ci.

Si je le pouvais, j'écrirai une ode à la mutualisation, au travail collaboratif, ou encore à l'acceptation de l'autre. Sans ces valeurs et donc un modèle économique et de gouvernance adaptés, j'ai peur que notre mouvement sportif, et plus largement notre société, ne court à sa propre destruction… !



GOUVERNANCE DU SPORT ET MANAGEMENT TERRITORIAL : UNE NÉCESSAIRE CO-CONSTRUCTION

Un ouvrage coordonné par :

BRUNO LAPEYRONIE ET DOMINIQUE CHARRIER

SPORTCOLL LA PLATEFORME

ANDIISS Le réseau territorial du sport

Les thèmes abordés

- LA GOUVERNANCE DU SPORT
- LA MUTATION DES PRATIQUES SPORTIVES
- LES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS, SITES ET ESPACES SPORTIFS D'AUJOURD'HUI ET DE DEMAIN
- JOP 2024 : LES GRANDS ÉVÉNEMENTS ET DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

CET OUVRAGE PROPOSE DE CROISER LES ANALYSES D'UNIVERSITAIRES ET DE PROFESSIONNELS CONCEVANT ET APPLIQUANT DES PROJETS TERRITORIAUX CONCRETS. POUR CHAQUE THÈME, LES AUTEURS IDENTIFIENT LES ENJEUX ET LIVRENT DES TÉMOIGNAGES OU EXPÉRIENCES SUR LE SPORT TERRITORIAL.

BON DE COMMANDE

❑ **Oui, je commande "Gouvernance du sport et management territorial : une nécessaire co-construction" au prix de 26,50 €TTC ***

❑ Mme ❑ M.

❑ Je réglerai à réception de la facture correspondante par chèque à Editions de Bionnay

❑ Je règle par virement bancaire.
À réception du règlement, je recevrai une facture acquittée.
SIRET : 40132543600020. Banque CRCA Loire - Haute-Loire St Etienne Wilson Code banque 14506. Code guichet 00044. Compte 51775107060. Clé 62

Nom _____ Prénom _____

Société _____ Adresse _____

_____ CP _____ Ville _____

Tél. _____ Fax _____ Email _____

Profession _____

Conformément à la loi informatiques et libertés du 6 Janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des données vous concernant. Il vous suffit de nous écrire en nous indiquant vos coordonnées. Pour assurer la continuité de votre service abonnement, votre abonnement est reconductible, annuellement, par tacite reconduction sauf dénonciation par lettre recommandée, deux mois avant son échéance.

* Frais de port compris

Les éditions de BIONNAY
493, Route du Château de Bionnay
69640 Lacenas
T. 04 74 02 25 25 - F. 04 37 55 08 11
leseditionsdebionnay@orange.fr

Date & signature