

SCIC

***Société Coopérative d'Intérêt Collectif,
un outil innovant pour...***

Construire des prestations de services dans le secteur Sport

Etude pilotée par :

**Le ministère de la Jeunesse, des Sports
et de la Vie associative**

Sous-direction à l'Emploi et aux Formations

et

I'AVISE





SOMMAIRE

A- Pourquoi une étude sur l'opportunité du statut et de l'outil SCIC dans le sport ?

- a) Des éléments de contexte p. 2
- b) Le positionnement des commanditaires p. 3
- c) La méthodologie d'étude p. 3
- d) L'ambition de ce document p. 6

B- Quels intérêts de créer une SCIC ?

- a) Mettre en œuvre un projet partenarial de développement territorial p. 7
- b) Structurer l'offre de service sportif p. 8
- c) Accompagner l'association dans sa fonction économique p. 9

C- Comment mettre en œuvre une SCIC dans le champ du sport ?

- a) Déterminer les activités réalisées p. 11
- b) Convaincre de l'utilité sociale p. 13
- c) Structurer l'organisation politique p. 16
- d) Mobiliser les ressources humaines p. 18
- e) Fiabiliser les ressources financières p. 20
- f) Se préparer au changement p. 25

D- Les questions clés à se poser p. 28

E- Conclusion et préconisations p. 29

F- Annexes

- a) Les outils utilisés dans le cadre de l'étude p. 30
 - L'état des lieux des prestations sportives rendues par les associations
 - Le questionnaire activité économique
- b) Les ressources sur le sujet p. 33
 - Les éléments bibliographiques sur la démarche d'étude
 - Les structures et personnes ressources
 - Remerciements
- c) Glossaire p. 37



A– Pourquoi une étude sur l'opportunité du statut et de l'outil SCIC dans le sport ?

a) Des éléments de contexte

Les motivations

Dans le cadre des préoccupations portées par les Fédérations sportives et leurs associations affiliées en vue de consolider, pérenniser et développer les emplois initiés dans les dispositifs NSEJ et Plan Sport Emploi notamment, la piste de mise en œuvre de prestations de services sportifs est souvent évoquée comme une possible ressource financière.

Par ailleurs, nombre de collectivités territoriales et d'opérateurs privés sont demandeurs de prestations d'animation « clefs en main ». Tout comme l'utilisateur, le pratiquant sportif est attentif aux nouveaux produits du loisir.

Afin d'anticiper les expérimentations possibles, de sécuriser les dirigeants associatifs qui basculeront dans le champ des activités concurrentielles et économiques, un groupe de travail départemental réunissant : la Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, des experts (URSCOP, fiscaliste...), la SCIC Sport Emploi Développement, Profession Sport 13, le Conseil Général 13 (économie, contrôle interne), l'Université de la Méditerranée (DESS d'Ingénierie des Organisations de l'Économie Sociale), la CRES, le C2RA, les DLA, a travaillé à l'élaboration d'une démarche type, à la création d'outils d'accompagnement et de promotion.

Ce travail s'inscrit dans une démarche d'étude/action en économie sociale, innovant dans la mise en synergie des acteurs publics, privés et valorisant les réponses d'intérêt général.

Le contexte

La mise en œuvre et la gestion d'une offre de prestations de service nécessitent la connaissance et le respect de conditions réglementaires et juridiques spécifiques, souvent éloignées des savoir-faire des bénévoles associatifs (agrément tourisme pour les stages sportifs, respect des règles de concurrence, taxation, droit du travail, procédure d'appel d'offre de marché public ou de délégation de service public ...).

Il semble que nous soyons dans une période de clarification des concepts (notion de service économique ou d'intérêt général abordé par l'Union Européenne) et d'évolution des pratiques (particulièrement celles concernant l'Achat Public) qui nécessitent des temps d'appropriation, des outils structurants et sécurisants pour les acteurs locaux. Il faut également noter que ces évolutions s'imposeront également aux associations par :

- l'imbrication des spécificités et compétences respectives du secteur public et du secteur privé (équipement sportif, subventions des collectivités, marchés publics, cohérence entre politiques sportives et actions associatives),
- le recours aux démarches du secteur concurrentiel (étude de marché, marketing, démarche qualité visant à satisfaire le pratiquant, le prescripteur...) nécessaire à la réussite des services,
- la mise en œuvre des différents dispositifs « développement du sport/emploi » qui nécessitent pour leur pérennisation (y compris partielle), une mise en synergie des acteurs et des moyens, et la prise en compte des attentes du territoire,
- l'engagement de bénévoles qui cherchent à articuler une offre de services sportifs et action traditionnelle d'apprentissage du sport, espérant financer celle-ci par les excédents dégagés par les premiers.

b) Le positionnement des commanditaires

Pour le Ministère de la Jeunesse des Sports et de la Vie Associative

Cette étude s'inscrit dans la procédure d'appel à projets innovants lancée par le MJSVA en mars 2004 afin d'anticiper sur les évolutions de notre champ en matière d'emploi, d'organisation du travail. Une dizaine de propositions a été retenue dont celle d'une étude action sur l'opportunité de recourir au statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif pour gérer les prestations de services dans le champ sportif. Il s'agit pour le MJSVA d'avoir une réflexion de fond sur ce nouvel outil destiné à entreprendre autrement, ce afin d'outiller les services et personnels qui feront ultérieurement le choix d'accompagner de tels projets émergents sur des territoires.

L'intérêt d'une telle démarche provient du fait que l'on perçoit dans le statut SCIC, la possibilité de trouver une organisation qui soit en capacité de rendre des services aux usagers tout en tenant compte de l'organisation actuelle du sport. Il s'agit donc avec pragmatisme d'en faire une analyse exhaustive, de mobiliser et consulter différents acteurs et de permettre le choix.

Pour l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Économiques

L'AVISE a mené différents travaux autour du statut de SCIC. Cette étude co-financée par le MJSVA et l'AVISE, doit compléter la démarche par une analyse spécifique dans le champ du sport et proposer surtout une méthodologie éclairante diffusable auprès des futurs porteurs de projet.

c) La méthodologie d'étude

Elle s'articule autour de travaux d'expertise sur les environnements économiques du champ du sport et juridiques de l'outil SCIC, sur lesquels réagissent des acteurs institutionnels et de terrain.

Une analyse de l'environnement

Les repères juridiques, économiques, sociaux, coopératifs (liés au multisociétariat) afférents à la constitution d'une SCIC dans le sport ont été identifiés et analysés en perspective avec les réalités du champ du sport. Ont été abordés et ont donné lieu à expertises spécifiques quand elles étaient judicieuses, les aspects liés :

- à l'organisation politique et opérationnelle de la SCIC (appui de l'URSCOP, de l'inter réseau SCIC, expérience de terrain...),
- au financement privé et public du sport (contrôle de gestion de Conseil Général 13),
- à la démarche de prestation de service (démarche qualité, UFC...).

Une confrontation des données à un groupe test d'acteurs

Afin de mesurer les freins et les points forts du statut SCIC, les différentes données ont été débattues au sein d'un groupe de pilotage national et d'un groupe d'acteurs en région Paca.

Les membres suivants ont participé au groupe national :

- * le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative (MJSVA) : Délégation à l'Emploi et aux Formations (DEF2)¹ et Direction des Sports (DS6)²
- * l'Agence de Valorisation des Initiatives Socio- Économiques (AVISE)
- * le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF)
- * les représentants des services déconcentrés du MJSVA (DRDJS Aquitaine, PACA, Basse-Normandie, Bourgogne, Champagne-Ardenne, Haute-Normandie, DDJS Charente-Maritime, DDJS Oise),
- * la Délégation Interministérielle à l'Économie Sociale (DIES)
- * la Délégation Générale à l'Emploi à la Formation Professionnelle (DGEFP)
- * la Confédération des SCOP (inter réseau SCIC),
- * l'Institut National des Nouvelles Formes d'Emploi (INNEF).

Les membres suivants ont participé au groupe PACA :

- * la Direction Régionale et Départementale de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative,
- * l'Union Régionale des SCOP (le chargé de mission SCIC),
- * les têtes de réseaux associatifs CDOS, CROS et CRES,
- * l'Université de la Méditerranée (master « ingénierie de l'économie sociale des acteurs associatifs et marchands),
- * les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (MSD, ESIA),
- * l'Union Française des Consommateurs Que Choisir,
- * les représentants locaux des associations des élus et celle des directeurs du sport des collectivités territoriales (ANDES, ANDIIS),
- * Profession Sport 13 et des clubs associatifs intéressés par ce statut.

¹ Depuis le décret 2005-1795 du 30-12-2005, la DEF est devenue sous-direction à l'Emploi et aux Formations.

² Devenue DSB1.

La conduite de l'étude

Celle-ci a été réalisée par Bernard NICOLAIDIS, cadre expérimenté du champ du sport, tant sur les aspects de la gestion, que des stratégies de développement et de Gestion des Ressources Humaines. Bernard NICOLAIDIS est titulaire du DESS d'Ingénierie des Organisations de l'Économie Sociale de l'Université de Sciences Économiques d'Aix Marseille.

L'étude a été menée suivant le cadre organisationnel et déontologique du cabinet Sport Emploi Développement sous la direction d'Alexandra SALACROUP.

La communication

Le comité de pilotage national est garant de la valorisation, de la promotion et de la diffusion des résultats de l'étude. Il détermine les cibles, les documents diffusables, les modalités de présentation au niveau national.

Les travaux ont donné lieu à la présente production reprenant l'ensemble des éléments étudiés, ainsi que les préconisations en matière méthodologique et les avis. Cette production pourra être diffusée par les financeurs de l'action. Il s'agit de faire émerger un argumentaire facilement diffusable, de préconiser les attitudes propres à mobiliser les dirigeants associatifs et de sécuriser les porteurs de projet.

Une première communication a déjà été menée dans le cadre du colloque de l'AVISE sur le thème des SCIC en Juin 2005.

D'autres présentations ont été réalisées :

- Au CREPS de Rhône-Alpes (site de Vallon-Pont-d'Arc) lors du séminaire national des correspondants des sports de nature des services déconcentrés du MJSVA le 4 octobre 2005,
- Au CREPS de Bourgogne, à l'occasion de la restitution des études NEF NOT et SCIC SPORT pour un public d'élus et de dirigeants de têtes de réseaux associatifs le 14 décembre 2005,
- Au CREPS de Franche-Comté (site de Prémanon) dans le cadre du stage de formation du programme national du MJSVA piloté par la Délégation à l'Emploi et aux Formations, DEF2, destiné aux correspondants emplois des services déconcentrés du 28 novembre au 1^{er} décembre 2005.

D'autres restitutions de cette étude ont été réalisées tout au long de l'année 2006, sous forme de réunion-débat dans les régions.

L'échéancier

L'étude s'est déroulée de septembre 2004 à septembre 2005. Les débats en région avec des acteurs de terrain, ainsi que des avis complémentaires, ont permis de finaliser l'étude en décembre 2006.

d) L'ambition de ce document

La Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), semble être un outil de gestion adapté pour les organisations sportives, à la mise en œuvre et au développement d'une offre de prestations de services pour plusieurs raisons :

- la mise en synergie des différentes composantes du champ sportif (bénévoles, usagers, collectivités publiques, professionnels ...),
- la possibilité de financement public, et même de participation au capital par les collectivités,
- la professionnalisation de la gestion des activités tant dans ses aspects ressources humaines bénévoles et salariés que sur le plan organisationnel,
- l'utilisation du statut commercial, pour respecter les différentes législations mais également se doter d'outil de gestion efficace (fonds de roulement, gestion comptable, étude de marché, investissements ...),
- la mutualisation, dans un souci de meilleure gestion et d'économie d'échelle, des besoins de différentes associations d'un territoire et la sécurisation du travail des bénévoles,
- la capitalisation des moyens et expériences notamment en matière de communication,
- la facilitation de la démarche de conventionnement, voire de délégation de service public,
- l'organisation de la sous-traitance et la mise en place d'une démarche qualité.

Dans cette étude, nous tenterons de construire une présentation schématique permettant de visualiser cette nouvelle organisation sous ses aspects politiques et organisationnels ; il ne s'agit pas d'un modèle à dupliquer mais d'une trame qu'il faudra nécessairement ajuster aux situations locales (Cf. schéma simplifié en chapitre C).



B- Quels intérêts de créer une SCIC ?

La SCIC a pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale.

Au regard des travaux d'expertises et des réactions enregistrées auprès des participants des différents groupes de travail, nous avons repéré trois cas de figure qui nous semblent favorables pour développer un projet sous statut SCIC dans le champ du sport sans pour autant qu'ils ne soient exhaustifs.

a) Mettre en œuvre un projet partenarial de développement territorial

Il s'agit ici, de construire une offre de services sportifs poursuivant un objectif économique ou visant des publics n'entrant pas dans la catégorie d'adhérents d'une association.

En règle générale, ce projet réunit plusieurs types de partenaires (public, privé...) et s'inscrit dans un cadre organisationnel et réglementaire complexes.

La création ou la transformation en SCIC constitue une bonne opportunité méthodologique de travail pour fédérer des acteurs souhaitant, à partir d'un diagnostic local partagé, organiser et optimiser des activités.

Il s'agira par exemple de créer une *Maison du Nautisme*, destinée à coordonner les interventions de la commune, des associations et des professionnels afin de proposer un service de promotion et un accueil commun des usagers. Cette mutualisation de moyens et de ressources se fera dans le respect d'un label de qualité, et permettra de valoriser les investissements et équipements nautiques.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Donner une place négociée à tous les acteurs	Nécessite un temps d'appropriation, de débat
Définir une nouvelle gouvernance	
Délimiter exclusivement les actions communes à mener	
Conserver l'aspect non lucratif de l'économie sociale et solidaire	Fiscalisation des services
Mutualiser les services	
Toutes les catégories d'acteur ont une place politique dans un fonctionnement démocratique	
Crédibilité de l'outil de gestion au regard des outils financiers d'investissement	Délais et mode d'implication des collectivités

Des réflexions au regard du fonctionnement associatif

La participation de collectivités territoriales, de salariés, voire de partenaires marchands au fonctionnement associatif génère des risques quant à la gestion de fait, la fiscalité ou à la répartition des pouvoirs. Le transfert des activités économiques vers la SCIC, s'il implique leur fiscalisation (accompagnée de la récupération de TVA, de l'exonération de taxe sur les salaires...) règle les difficultés liées aux différents statuts des partenaires et les risques liés à la concurrence déloyale.

L'octroi et la reprise des investissements par une collectivité, en cas de retrait de celle-ci se fait au travers du remboursement de ses parts sociales, tel que prévu par la loi et les statuts de la SCIC.

Réaliser un projet de territoire nécessite un diagnostic, des objectifs d'intérêt général, un cahier des charges. Son financement au travers d'une association, n'est possible que si son objet statutaire est conforme au projet. Cela limite la capacité d'action directe des collectivités et interpelle éventuellement le respect du code des marchés publics.

b) Structurer l'offre de service sportif

Réponses de proximité, opportunité de développement ou volonté de pérenniser les emplois créés, l'association est parfois amenée à ouvrir ses activités à des non-membres, à mettre en œuvre des services qui, sans être fiscalisés, n'en sont pas moins des prestations de services.

Les associations qui s'engageront dans une démarche de structuration de l'offre de service sportif, trouveront dans la SCIC les outils de mobilisation et financiers, ainsi que de mutualisation des outils de gestion de leurs activités économiques.

Au regard de la complexité des environnements se superposant et compte tenu de l'ancrage de la culture « association sportive » et de la technicité des dirigeants, il paraît incontournable de devoir accompagner les changements qui seront décidés par les acteurs.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Motivation des salariés qui deviennent associés	Mouvement de recul possible des bénévoles
Permettre la mise à plat des situations avec un analytique de fonctionnement	Pas de globalité de vision et d'action
Mutualisation de services et maîtrise des coûts de gestion	Choix de gestion économique privilégiés au regard des habitudes de fonctionnement
Recentrage des dirigeants sur leur engagement initial	

Il s'agira par exemple d'une association de pratique du canoë kayak proposant des stages sportifs à des non-membres ou la location de matériel ; non fiscalisées sous réserve d'absence de concurrence marchande, ces activités nécessitent toutefois une prise en charge réactive pas toujours compatible avec le fonctionnement associatif et alourdit la responsabilité des bénévoles. Un service professionnalisé commun de promotion peut être dès lors mis en œuvre avec d'autres associations, en mobilisant et intéressant les salariés dans la SCIC et fidélisant les usagers dans un service de qualité.

Des réflexions au regard du fonctionnement associatif

Il est tout à fait envisageable de structurer les prestations de services dans l'association ; cela demande au-delà des technicités nécessaires, un engagement volontaire et réel des dirigeants bénévoles.

Dans les structures où ceux-ci sont essentiellement axés sur le fonctionnement traditionnel de l'association (et notamment la compétition sportive), il peut être intéressant de confier la gestion des activités économiques à une structure dédiée, mutualisant les savoir-faire, valorisant l'investissement associatif de départ. Il sera toutefois nécessaire de veiller à ce que la relation association / SCIC ne soit pas que d'ordre économique afin de ne pas risquer de fiscaliser les activités non lucratives de l'association.

c) Accompagner l'association dans sa fonction économique

L'association qui, dans le cadre d'un fort développement à caractère économique, aurait une partie de ses activités fiscalisées, devra procéder à une sectorisation ou une filialisation de celles-ci.

En effet, au-delà de la cotisation symbolisant l'adhésion à l'association et de la subvention discrétionnaire des collectivités publiques, la majorité des flux financiers concernant les pratiques sportives peuvent être assimilés à des services. Il s'ensuit alors toute une série de positionnement nécessaire au regard des services fiscaux, du respect du code des marchés publics et de la libre concurrence dans le champ privé.

Le statut SCIC réaffirmant également un objectif d'intérêt général et d'utilité sociale constitue alors une bonne solution pour transférer les activités associatives. Par ailleurs, dans la situation d'une prépondérance des activités lucratives ou du dépassement du seuil de la franchise d'impôt (60 000 € hors taxe de recettes), c'est l'ensemble des activités qui est fiscalisé et donc la transformation de l'association en SCIC représente une évolution structurelle cohérente.

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Clarification des produits financiers	Revoir les formes de réponses apportées par les institutions
Prise en compte du consommateur d'Activités Physiques et Sportives	Caricature du statut adhérent / usagers
Intégration des règles comptables commerciales	Nécessite une gestion professionnalisée
Simplification de la gestion fiscale	Nécessite éventuellement de conserver une association pour gérer les activités non lucratives
Crédibilité financière	
Limite la responsabilité financière du bénévole à sa part sociale	Comment mobiliser, former à ce nouveau statut
Sécurise, clarifie le poste de directeur salarié au regard de la gestion de fait	

Il peut s'agir d'une association sportive ayant fortement développé une manifestation, s'appuyant sur des sponsors, ayant des recettes de produits dérivés pour du grand public, bénéficiant de fonds publics et qui aura intérêt à externaliser cette opération tout en renforçant l'implication des autres acteurs.

Des réflexions au regard du fonctionnement associatif

Cette évolution qui doit faire l'objet d'une bonne appropriation de la part des dirigeants associatifs nécessite également la vérification auprès des partenaires habituels de leur adhésion à la démarche de création ou de transformation en SCIC.

Cette démarche semble particulièrement adaptée aux structures qui au-delà des aspects économiques et fiscaux, disposent de ressources humaines salariées ayant un bon niveau d'autonomie et de responsabilité quant à l'avenir de la structure.



C- Comment mettre en œuvre une SCIC dans le champ du sport ?

Nous nous sommes attachés à repérer les éléments spécifiques du champ sport. Pour rappel il ne s'agit pas de modéliser un type d'organisation mais d'accompagner le questionnement des porteurs de projet et de rythmer la démarche de création ou de transformation.

Il sera fort utile également de consulter la documentation générale sur la SCIC produite par l'AVISE.

a) Déterminer les activités réalisées

Au regard de l'objet de la SCIC il s'agira avant tout de déterminer les activités qui seront réalisées. Définir pour chacune sa nature, ses bénéficiaires, son prix de revient, les modalités de sa production...

Pour cela on pourra utiliser la « liste des prestations de service sportif » ainsi que la méthodologie préconisée par l'administration fiscale en matière de fiscalité associative (voir en annexe).

Au-delà du diagnostic technique, il s'agira également d'en débattre avec l'ensemble des acteurs de la chaîne du service (usager, payeur, administration, collectivité, secteur marchand...) afin de recueillir les points de vue de chacun et préparer au changement.

Par exemple les élus de la collectivité territoriale sont-ils déterminés à rentrer dans de nouveaux modes, de nouvelles logiques de fonctionnement ?

Le schéma simplifié de l'organisation de la SCIC suivant reflète ce premier point :

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



Association



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

Les relations potentielles entre association et SCIC

Sous-traitance

Services mutualisés

Pérennisation : activités complémentaires

Transformation de l'association en SCIC

SCIC

Gestion de services

- ▶ Stages sportifs
- ▶ Tourisme sportif
- ▶ Publics spécifiques
- ▶ Loisirs sportifs

Services mutualisés

- ▶ Accueil
- ▶ Administratif
- ▶ Matériel
- ▶ Équipement
- ▶ Gestion
- ▶ Promotion...

b) Convaincre de l'utilité sociale

Il s'agira pour les porteurs de projet de démontrer au préfet que les activités envisagées peuvent bénéficier de l'agrément d'intérêt général car présentant une utilité sociale.

On pourra à ce titre faire référence aux textes régissant soit la vie sportive, soit la vie sociale et locale et notamment :

- la loi sur le sport rappelant l'intérêt de la pratique sportive notamment dans ses aspects éducatifs,
- les déclarations de l'union européenne sur le sport à caractère social,
- les orientations en matière d'accessibilité aux pratiques sportives pour des publics qui en sont éloignés (personnes souffrant d'un handicap, jeunes issus des quartiers défavorisés, amélioration de la pratique féminine, des pratiques mixtes...),
- les orientations sportives locales prises par les collectivités territoriales et les établissements intercommunaux...

Le porteur de projet pourra également organiser son argumentaire autour des effets produits par les activités ou des conditions de leur mise en oeuvre :

- l'impact sur la vie sociale d'une manifestation sportive fédérant les habitants d'un village,
- la tarification de l'accès aux pratiques en fonction des revenus, du statut social ...,
- les pratiques organisant la non sédentarité pour lutter contre les effets de l'obésité.

Une question centrale émerge, c'est celle de l'articulation entre les deux types d'agrément, l'agrément SCIC et l'agrément SPORT. Une structure une fois agréée en tant que SCIC peut-elle bénéficier de l'agrément SPORT ?

Une expertise ainsi que l'avis des services du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative s'avèraient indispensables.

L'agrément sport :

A/ Le contexte

Tout exploitant de pratiques sportives doit être déclaré auprès de la Préfecture et pour cela doit remplir des conditions. Cette procédure s'applique indistinctement aux associations, aux entreprises à caractère marchand ainsi qu'aux établissements publics.

Par contre, le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative délivre aux « groupements sportifs » remplissant un certain nombre de conditions, des agréments administratifs qui sont historiquement reconnus par les acteurs et collectivités publiques : agréments SPORT, JEUNESSE.

L'agrément Sport permet notamment :

- de pouvoir bénéficier d'aides financières de l'Etat (article 8 de la loi 2003-708 du 1^{er} août 2003),
- de bénéficier d'un contexte réglementaire spécifique pour les règlements de cotisations sociales collectées par les URSSAF (circulaire de 1994 : le sport et la Sécurité sociale),
- de solliciter des subventions auprès de collectivités qui exigeraient ce critère pour étudier une demande.

Il est donc nécessaire d'étudier les conditions pour lesquelles une SCIC pourrait bénéficier d'un tel agrément.

B/ L'avis des services du MJSVA

1/ Une association bénéficiaire de l'agrément sport se transforme en SCIC.

L'article 28bis de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 autorise les associations à se transformer en société coopérative ayant une activité analogue, et ce, sans qu'il soit nécessaire de créer une nouvelle personne morale.

Le passage du statut associatif au statut de la société coopérative d'intérêt collectif ne remet pas en cause les agréments, conventions, habilitations, aides ou avantages financiers directs ou indirects antérieurement accordés sous statut associatif, sous réserve que la nouvelle SCIC satisfasse aux conditions législatives ou réglementaires d'autorisation et d'agrément.

L'article 19 terdecies précise que les SCIC devront faire l'objet d'un agrément qui sera délivré par le préfet de département du siège de la SCIC.

- S'agissant du cas particulier de la transformation d'une association sportive en SCIC, le préfet (DDJSVA) récipiendaire de la demande d'agrément vérifiera que la nouvelle SCIC répond bien aux conditions posées par le code du sport (art. L. 121-4) et le décret pris pour son application (n° 2002-488).
- S'agissant de l'obligation d'affiliation à une fédération sportive agréée :

L'affiliation correspond à l'acquisition de la qualité de membre de cette association.

L'article L. 131-3 offre la possibilité aux fédérations de regrouper en qualité de membres 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 ; les sociétés peuvent donc adhérer aux fédérations, à condition que les statuts de ces dernières le prévoient expressément.

- Cas d'une fédération qui a prévu dans ses statuts l'adhésion d'organismes à but lucratif :

L'association sportive qui se transforme en SCIC perdra de ce fait l'affiliation. Toutefois, une nouvelle adhésion (ou affiliation) de la SCIC sera possible au titre du 2° de l'article L. 131-3.

Dès lors, le maintien de l'agrément sera possible si la SCIC répond toujours par ailleurs aux conditions posées par le code du sport et le décret n° 2002-488.

- Cas d'une fédération qui n'a pas prévu dans ses statuts l'adhésion d'organismes à but lucratif :

La transformation en SCIC fera perdre à l'association sportive son affiliation, et en conséquence son agrément.

- Cas d'une association qui n'a pas pour objet la pratique d'une ou plusieurs activités sportives

Dans cette hypothèse l'agrément peut être exceptionnellement accordé à une association non affiliée à une fédération. En cas de transformation en SCIC de cette association, les règles relatives à l'affiliation sont sans objet, et seules doivent être examinées les autres conditions de l'agrément (fonctionnement démocratique, transparence de la gestion, égal accès des hommes et des femmes aux fonctions dirigeantes).

2/ Une SCIC sollicite l'agrément.

Cette possibilité est exclue. Les articles L. 121-1 et suivants du code du sport réservent l'agrément aux associations sportives constituées conformément aux dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901.

3/ Une association bénéficiaire de l'agrément sport adhère à une SCIC, sans abandonner sa forme associative.

L'agrément reste acquis à l'association mais ne s'étend pas à la SCIC.

Existe-t-il une accessibilité différente dans les autres champs de compétence du MJSVA ?

A propos de l'agrément Jeunesse :

Le décret 2002-571 du 22 avril 2002 prévoit que l'agrément ne soit délivré qu'aux associations, fédérations ou unions d'associations qui justifient d'au moins trois ans de fonctionnement. Il ne vise pas à priori le domaine des activités physiques et sportives mais dans la mesure où la structure se consacre à l'éducation par le

sport des jeunes, à l'épanouissement des hommes et des femmes et à leur prise de responsabilité dans la vie civile ou personnelle, on pourrait effectivement s'y référer. Dans ce cadre, la notion d'union d'association ne faisant référence à aucune structure juridique précise, on peut penser qu'une SCIC peut, dans la mesure où elle fédère l'activité de plusieurs associations, demander à bénéficier de l'agrément Jeunesse et Education Populaire.

A propos de la déclaration d'un centre de loisirs sans hébergement :

Le décret n° 2002-883 du 3 mai 2002, rend obligatoire la déclaration des accueils quand il y a : une continuité de fonctionnement (15 jours par an), un projet d'animation et une proposition d'activités diversifiées pour un minimum de 8 mineurs. A noter que les activités d'enseignement d'une discipline ne rentrent pas dans cette obligation.

c) Structurer l'organisation politique

Celle-ci doit permettre la représentation effective des différents acteurs du projet et faire prévaloir les valeurs de démocratie promues dans la coopérative comme dans l'association.

On utilisera facilement les notions de collègues pour répartir le pouvoir entre les différentes catégories d'associés.

Au regard des expériences acquises dans la professionnalisation du champ sportif, nous conseillerons d'aborder notamment :

- **les rapports bénévoles et salariés** : quelle est la capacité d'influence des différentes parties ? Comment s'organisent les procédures dans le respect des missions de chacun ? Comment insuffler un esprit coopérateur au-delà des statuts de chacun ?

- **la place des financeurs** : il ne s'agit pas seulement de financer (ce qui est le cas dans la situation de la subvention de fonctionnement à une association) mais de participer à la définition des activités au regard des orientations politiques arrêtées par la collectivité ou des orientations économiques fixées pour un développement économique local. Il faudra apprendre à faire dialoguer des personnes d'origine voire d'intérêt différent, mais attachées à la réussite d'un même service,

- **l'expression des attentes des usagers** : souvent confrontés à « prendre ou à laisser », les usagers du sport sont amenés à se tourner vers des formes de pratiques sportives alternatives ou même à délaisser le sport. La pérennité des services se fera au prix d'une fidélisation des usagers qui passe, au-delà de l'attractivité de l'activité, par une démarche qualité.

Il sera intéressant également d'analyser plus loin, autour du cercle des acteurs concernés, tous ceux qui peuvent avoir un intérêt à concourir à la réussite du projet (fournisseur de matériel, office du tourisme, mutuelle ou structure de l'économie sociale, entreprise marchande de services complémentaires comme des loueurs de matériel...).

Il s'agira alors de compléter et affiner le schéma simplifié de l'organisation d'une SCIC.

L'analyse de la relation Club sportif et SCIC doit permettre la structuration de l'organisation politique et la définition des orientations stratégiques.

Plusieurs types de relations peuvent exister entre le Club sportif et la SCIC.

Politique : le club met en œuvre des orientations de politique sportive (fédérales, locales...). Il possède un savoir-faire, une influence sur son territoire. Il peut ainsi contribuer au développement des prestations de service sportif en positionnant la SCIC, en jouant un rôle de guide, en devenant sociétaire.

Economique : le club dispose de personnel, d'équipements, voire d'installations sportives (sous réserve d'une jouissance totale et non d'équipements mis à disposition par la collectivité). Tout ceci peut être mis à contribution dans le cadre d'une organisation commune, pour permettre la prestation de services auprès de publics différents des adhérents du club, dans des moments de non-activité sportive fédérale, rentabilisant ainsi les investissements et gérant mieux les coûts de revient.

Sportive : la SCIC peut offrir des services complémentaires aux adhérents du club (pratique diversifiée, coopérative de matériel, gestion de services annexes comme garde d'enfants, évènement ludique, commercialisation...), fidélisant ainsi ce public.

Par retour, la SCIC permet à des usagers du sport de découvrir des pratiques et de leur présenter un mode de fonctionnement complémentaire dans le cadre d'une vie associative. La SCIC peut produire, par exemple, des études sur les attentes du public et mobiliser les clubs sur les nouvelles orientations.

Cette répartition des rôles évite d'amener les bénévoles à surcharger leur responsabilité associative par des activités de type consommation, restant ainsi dans les niveaux d'investissement de leur choix, mais n'isole pas l'association de la vie sportive locale voire dans une opposition de style (pratique contrainte opposée à pratique libre).

De façon générale, l'association sera associée de la SCIC participant ainsi à ses orientations politiques, bénéficiant de ses services collectifs et intervenant éventuellement en qualité de sous-traitante d'activités sportives.

Les aspects juridiques

Le transfert d'activité : l'association ayant développé notamment dans le cadre du dispositif NSEJ des services en direction de publics non adhérents, et ne souhaitant pas les continuer pourra transférer cette activité économique auprès de la SCIC qui en assurera la gestion.

Cette opération s'inscrit dans le cadre du transfert d'activités économiques, prévu par le droit du travail, celui du commerce et les textes régissant la transformation d'une association en SCIC. Il faudra également préciser les conditions au regard de la fiscalité (réglementation des apports partiels, complets, cession d'activité ...).

La sous-traitance : le club continue d'assurer la gestion des services sportifs mais souhaite au travers de la SCIC, bénéficier de services communs tels l'accueil de la clientèle, la promotion, la gestion d'équipements ainsi que des services liés à l'emploi, la gestion...

La contractualisation de ces prestations de service devra être sécurisée dans les contrats, les montants au regard de la fiscalité associative, la fiabilité des intervenants au regard des règles de la sous-traitance.

La responsabilité financière des dirigeants : il est intéressant de noter que dans le cadre de la SCIC, la responsabilité financière des dirigeants est limitée à la valeur de leur part sociale, ce qui sécurise l'intervention du bénévole dans le cadre des activités économiques, ce qui n'est pas le cas dans une association.

d) Mobiliser des ressources humaines

L'organisation de la pratique sportive en association repose depuis son origine sur l'implication, le dévouement et la compétence de bénévoles. Tout projet de développement doit à notre sens pouvoir capitaliser ce savoir-faire et garantir le maintien de pratiques sportives appuyées sur des valeurs de démocratie, éducatives et de développement de l'individu portées notamment par l'Olympisme et l'Education Populaire.

Il nous semble pertinent de profiter de la phase de création (ou transformation) d'une nouvelle structure pour mettre à plat les rôles et missions de chacun au travers de contrats de travail pour les salariés, de contrats de mission pour les bénévoles et de contrats de service pour les bénéficiaires et les financeurs.

On s'attachera tout particulièrement à définir le mandatement du gérant de la SCIC qui a un rôle prépondérant dans l'organisation, la gestion de la structure. Pouvant être nommé (et révoqué) parmi les salariés, il convient d'être attentif à différencier ses missions habituelles et celles de gérant, mais également, de vérifier la couverture par les ASSEDIC de l'éventuelle perte d'emploi. La formule de la gérance apporte une grande réactivité dans les décisions, un pilotage concentré des actions de la structure. Pour cela, il sera également nécessaire de définir le niveau de contrôle à exercer : à posteriori de l'exercice écoulé, tableau de bord et bilan d'étape, conseil de surveillance...

La notion de multisociétariat dans les SCIC illustre bien ces éléments.

Le contexte

Par nature la SCIC est un regroupement d'acteurs de statuts et d'intérêts différents : cela en fait un bon outil de mobilisation des ressources humaines et rend plus complexe le processus de création et d'organisation de la structure.

Les conditions réglementaires

La loi oblige la présence de trois catégories d'associés dont au moins des salariés et des bénéficiaires des services.

Pour le reste, ce sont les statuts de la SCIC qui déterminent librement les catégories d'associés (personnes privées, morales...), la répartition de leur pouvoir de vote dans le cadre ou non de collèges (Cf. documentation AVISE sur les SCIC à la fin de ce document).

Des exemples de situation

Il s'agit, pour chaque projet de définir l'étendue de la mobilisation recherchée des acteurs :

- **les bénévoles, les usagers sportifs et les salariés** dans le cadre d'une activité économique directe où l'utilisateur finance son service,
- **la collectivité territoriale, les associations, les salariés et les publics usagers** dans le cadre de services ouverts à la population d'un territoire avec une logique d'intérêt général,
- **des entreprises, une association, des professionnels salariés, des collectivités** pour gérer des événements sportifs à vocation économique et dynamiser le territoire.

Comment mettre en œuvre le multi sociétariat ?

C'est le diagnostic mené autour de l'activité qui permettra de faire émerger la liste la plus exhaustive possible des acteurs concernés.

- qui est moteur : bénévole, élu local, entrepreneur ?
- qui finance : usagers, public, sponsor ?
- qui intervient : bénévole, professionnel ?
- quel champ d'action : tourisme, santé, industrie et matériel de sport ?

Préparer les futurs associés :

Une démarche de formation sur l'outil SCIC mais également l'élaboration d'une méthode partenariale de travail permettent de centrer les acteurs sur cette démarche d'entrepreneuriat social que représente la SCIC.

Etablir l'échéancier :

Tout projet de SCIC nécessite, au regard de la nouveauté du statut et des enjeux de territoire, un temps assez important d'appropriation. Il faudra donc intégrer dans l'échéancier du projet, cette notion de temps que nous évaluons à au moins 9 mois.

Préciser les statuts :

Si les statuts apportent quelques précisions quant aux associés potentiels, il restera pour optimiser les phases d'opérationnalisation, à formaliser les liens entre chaque catégorie d'acteurs et la SCIC :

- Les salariés avec un contrat de travail mentionnant, au-delà des obligations du code du travail et de la Convention collective nationale applicable, les conditions d'accès au statut de coopérateur associé, le mode de fonctionnement participatif particulier.
En effet, le coopérateur s'engage dans le fonctionnement politique de sa structure, au-delà des aspects de simple exécution du contrat de travail. La part activité salarié, activité bénévole doit être précisée, notamment en termes de reconnaissance des individus et d'assurance.
- Les bénévoles, au travers d'un contrat de mission (non obligatoire) pour définir leur niveau d'intervention (politique, exécutif, modalités opératoires). A noter que si la rémunération des parts sociales est fortement limitée, les bénévoles actionnaires peuvent déduire une part de leur souscription de leur impôt sur le revenu.
Il faut être vigilant à ne pas « basculer » dans le cadre salarié si une contrepartie financière est versée au bénévole, quelle qu'en soit la nature.
- Les bénéficiaires, dans le cadre des contrats de services qui devront expressément définir le service rendu, son coût, le cahier des charges ainsi que les conditions d'évaluation et de contentieux.

Les questions qui restent posées

Ce nouveau mode d'organisation fera surgir probablement des difficultés d'adaptation des individus. On peut donc penser qu'il est nécessaire :

- de prévoir des formations sur le « concept » de coopération,
- de sensibiliser les acteurs de la coopérative à la notion d'économie (rentabilité, qualité des services, fidélisation des usagers...),
- d'expertiser les situations de contentieux qui pourraient surgir dans les prochains mois...

e) Fiabiliser les ressources financières

La capitalisation donne les moyens de départ de l'activité, permet d'assurer le besoin en trésorerie et crédibilise la structure au regard des créanciers et des organismes financiers.

Il faudra donc éviter des apports sociaux uniquement en immobilisation matérielle et contrôler dans le cadre d'une SCIC à capital variable, les conséquences des entrées et départs d'associés.

Les collectivités territoriales peuvent participer au capital d'une SCIC dans une limite maximale de 20 % (la part consolidée de l'ensemble des collectivités ne doit pas excéder 20 %). La collectivité peut également apporter une aide financière (aide au démarrage, à l'investissement et à la formation) à la SCIC, comme elle le ferait pour toute entreprise, dans le respect des réglementations européennes en vigueur dites des « minimis » (100 000 € par période de trois années).

Les SCIC en tant que productrices de biens ou de services, doivent tirer l'essentiel de leurs ressources de la vente issue de leurs activités. Elles peuvent aussi bien s'adresser à leurs membres (services mutualisés) qu'à des non-membres.

A noter que les SCIC récupèrent bien entendu la TVA sur les achats et qu'il est donc judicieux dans l'étape du diagnostic activité par activité, de préciser celles pour lesquelles la part de TVA récupérée est importante. Pour les activités ayant une forte TVA à récupérer, le surcoût à payer par l'utilisateur sera limité d'autant que la taxe sur les salaires n'est pas due.

Une expertise complémentaire sur **le financement public/privé** est utile pour le porteur de projet éventuel.

Le contexte

Ce dossier doit permettre d'appréhender les aspects réglementaires, juridiques et fiscaux liés au financement public des « prestations de service » dans le champ du sport au regard des différentes situations existantes.

Au-delà de l'aspect état des lieux, il s'agira d'expertiser la situation au regard du statut de SCIC et d'émettre des préconisations pour les futurs projets.

Afin d'éclairer la réflexion des financeurs notamment, on comparera le financement des services tant pour les associations que pour le secteur marchand.

Le fonctionnement de tiers payant sera également étudié.

L'approche de la notion de prestation de services à caractère économique

Pour le droit commercial

Celui-ci fait référence essentiellement aux notions de protection du consommateur, à la responsabilité du donneur d'ordre et du maître d'œuvre, au respect des règles de la concurrence. A ce jour, le contentieux avec les consommateurs est faible ; il s'agit donc d'établir des règles de bon sens quant à la prise en compte de leurs attentes et intérêts. A notre sens, il est indispensable d'être attentif au respect :

- du libre accès de chacun aux services...
- de la clarté des informations données sur les services (prix, assurance, encadrement, paiement, règlement des contentieux...),
- de l'obligation de moyens du prestataire de services, y compris dans la surveillance de ses préposés ou sous-traitants.

Pour les services fiscaux

Les cotisations, dons et libéralités, les recettes de six manifestations de bienfaisance (telles que prévues par l'administration pour bénéficier d'exonération Art. 261-7-1°c) ne sont pas des recettes lucratives. A noter la lecture restrictive qui peut être faite des cotisations comme étant la seule contrepartie à une adhésion et non pas à l'accès à un service individualisé.

Au-delà des formes juridiques de la structure, c'est sur la notion d'activité lucrative que se fonde la position de l'administration fiscale pour décider de l'assujettissement aux impôts commerciaux.

C'est donc à l'analyse fine des activités qu'il faut procéder au travers des notions :

- de gestion non lucrative,
- de concurrence avec une activité commerciale,
- d'organisation de l'activité dans ses aspects produit, public, prix et publicité.

Trois situations peuvent en découler :

- La structure dont la gestion est désintéressée, dont les activités non lucratives restent prépondérantes et dont les recettes d'exploitation lucrative restent inférieures à un seuil de 60 000 € hors taxe (article 8 de la loi de finance 2002), conserve le statut fiscal d'organisme non lucratif et est exonérée de l'impôt sur les sociétés, de la taxe professionnelle et de la Taxe sur la Valeur Ajoutée.

- La structure est gérée de façon désintéressée, ses activités lucratives ne sont pas prépondérantes, elle est alors fiscalisée sur ces dernières dans la mesure où elle procède à une sectorisation dans sa comptabilité ou qu'elle filialise l'activité économique. La sectorisation impose l'affectation des moyens aux différents secteurs lucratifs et non lucratifs (exemple répartition des temps de travail des salariés, des coûts des installations et investissements affectés aux activités, une clarification de l'utilisation des recettes publiques...).

- La structure mène majoritairement des activités lucratives et ne bénéficie pas de la franchise de 60 000 €, elle est alors redevable des impôts commerciaux sur la totalité de ses activités, y compris dons et cotisations (arrêt du Conseil d'Etat du 17/12/03).

NB : à noter que les associations sont soumises dès lors qu'elles ont une activité fiscalisée, aux mêmes conditions comptables et fiscales que les sociétés commerciales ; Elles doivent en outre établir un bilan fiscal de départ intégrant l'ensemble des comptes de passif et d'actif.

Par ailleurs, il convient de porter l'analyse activité par activité, car certaines peuvent bénéficier d'exonérations spécifiques au regard de tel ou tel impôt (manifestations de bienfaisance, services aux membres, éditions de revues, application de la Taxe sur les Salaires, exonération d'Impôt Forfaitaire Annuel pour les associations d'animation de la vie sociale locale, exonération d'Impôt sur les Sociétés pour les associations qui organisent avec la collectivité territoriale une manifestation publique présentant un intérêt économique certain pour la commune...).

Pour le contexte européen

L'adoption récente de la directive européenne sur les services (dite directive Bolkestein) après avoir « alarmé » les structures, les citoyens et les élus, pose une approche de la notion de service assez restrictive au regard des fonctionnements associatifs français : en effet pour l'Union Européenne l'entreprise se définit comme « toute entité économique, indépendamment de son statut juridique et de son mode de financement ». Les textes interdisent toute intervention faussant la libre concurrence entre les entreprises ce qui pourrait s'appliquer au champ du sport qui perçoit des financements publics pour organiser des services tout en ayant accès à un environnement favorable (fiscalité notamment).

Pour le nouveau code des marchés publics

Il faut différencier ce qui est de l'ordre de la **subvention discrétionnaire** (attribuée à une association pour son fonctionnement privé, mais ne relevant pas du service public) de **l'achat public** (services, fournitures ou travaux) réalisé par la collectivité pour mettre en oeuvre ses missions.

Il faut noter que la différenciation est difficile lorsqu'il s'agit d'activités sportives entrant dans les orientations publiques de la collectivité, financées par celle-ci suivant ses critères s'appliquant à d'autres associations et pour lesquelles l'association n'a pas une marge de manoeuvre importante (financement, équipement, choix des orientations). La méthode du faisceau d'indices utilisée par l'administration fiscale pourra s'avérer utile dans ce cas.

Dans le cadre des achats publics, le code des marchés organise les procédures en tenant compte de : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures d'achat.

La tendance étant à la sécurisation du fonctionnement des services au regard de la responsabilité de l'élu, on peut penser que la procédure d'appel d'offre de marché public concernant le sport va progressivement prendre le pas sur les autres. Ceci est renforcé par le fait que l'article 30 du code des marchés qui excluait des procédures d'appel d'offre, les services à caractère social, éducatif ... a été supprimé par le conseil d'état.

Il sera donc nécessaire aux structures de s'approprier cette démarche.

Pour l'adhérent d'une association sportive

C'est la participation à la vie associative qui induit la notion d'adhérent ou d'utilisateur. Le projet associatif, sa prégnance sur le fonctionnement de l'association font passer au second plan la notion de « services notamment individualisés » aux membres. Pour autant, la tendance à la forte judiciarisation des litiges suite à des accidents fait craindre un amalgame entre le statut d'adhérent et celui de consommateur.

Pour l'usager d'une entreprise du secteur marchand

Il s'agira avant tout de garantir la protection des usagers (obligation de moyens, voire de résultats pour des prestations de transport par exemple) et d'organiser la clarté des prestations afin de pouvoir répondre à tout litige potentiel (libre accès, respect de la concurrence, garanties contractuelles...).

Des exemples de situations des financements

Au-delà de l'acte discrétionnaire de subventionnement public des actions d'une association, on voit apparaître dans les collectivités territoriales une évolution de leur mode de financement. Soucieuses de la meilleure utilisation possible des fonds publics, elles mettent en place des cahiers des charges s'imposant à l'association dans la mise en œuvre de ses activités, en contrepartie d'un financement qui est souvent défini au regard d'une « unité usager ».

C'est notamment le cas pour la réalisation de « stages sportifs » au bénéfice d'un public cible, pour une prestation définie dans le détail et un prix fixé au nombre de participants. A noter que dans cette situation les participants ne font pas forcément partie de l'association de façon habituelle...

Dans d'autres cas, la collectivité peut venir en atténuation du prix payé par un usager du service : participation financière sur inscription en club pour un bénéficiaire du RMI.

Des manifestations sportives ont atteint un bon niveau de représentation « économique » dans leur territoire. Les financements publics perçus correspondent-ils ?

- au fonctionnement de la vie associative, particulièrement quand un dossier spécifique est demandé,
- à des achats de places de spectateurs, redistribuées par la collectivité suivant ses propres critères d'accessibilité,
- à un spectacle sportif, s'inscrivant dans les règles usuelles de la prestation de service et donc du respect des règles de non concurrence déloyale.

Le financement public des SCIC

Les collectivités territoriales peuvent participer au capital d'une SCIC dans une limite maximale de 20 % (la part consolidée de l'ensemble des collectivités ne doit pas excéder 20 %). La collectivité peut également apporter une aide financière (aide au démarrage, à l'investissement et à la formation) à la SCIC, comme elle le ferait pour toute entreprise, dans le respect des réglementations européennes en vigueur dites des « minimis » (100 000 € par période de trois années).

On peut constater que la gamme de financement est large et qu'il s'agit avant tout de faire reconnaître l'outil SCIC par le secteur public.

f) Se préparer au changement

Plusieurs éléments structurels font qu'il est absolument nécessaire d'organiser le changement avant que le choix politique de mettre en oeuvre le statut de SCIC soit pris.

Le champ du sport est depuis très longtemps articulé autour du modèle de l'association sportive : pour ses dirigeants, comme pour les élus et représentants institutionnels il s'agit donc d'un repère traditionnel alors que le statut de SCIC leur est quasiment inconnu.

Le monde du sport a assez récemment abordé sa professionnalisation par le recours aux salariés. Les rapports bénévoles salariés ne sont pas toujours bien organisés et il s'agit de faciliter les synergies plutôt que générer des conflits.

Face aux nouvelles attentes de pratiques, il s'agit non seulement de structurer l'offre de service mais également de l'ouvrir à de nouveaux acteurs (collectivités, secteur du tourisme...). Il faut donc acquérir de nouveaux repères et méthodes de travail, trouver un nouveau positionnement et un discours plus adapté.

Ces activités sont susceptibles d'être réglementées différemment que dans le champ associatif ; il est donc nécessaire de se former aux cadres réglementaires.

Pour ces raisons il nous semble nécessaire d'organiser dans le temps, les conditions de réussite de la conduite au changement :

- l'information de base permettant la prise de repères, l'analyse stratégique des situations,
- le coaching des dirigeants afin d'articuler ambitions, réalités de terrains et buts collectifs à poursuivre,
- la formalisation des étapes du projet,
- la valorisation de la démarche par des encouragements d'orientations politiques.

Se préparer au changement c'est envisager **une démarche d'approche systémique** :

Trop souvent occulté au profit d'une action immédiate ou d'ambitions à atteindre, le **diagnostic partagé** prend dans la construction d'un projet collectif une place prépondérante.

Quels partenariats ?

Il s'agit dans un premier temps de réinterroger cette notion de partenaire trop souvent ramenée à celle de financeur. Il convient ensuite de lister tous ceux qui sont

susceptibles d'avoir un intérêt dans la démarche où qui vont être forcément impactés par celle-ci.

On pourra pour cela s'appuyer sur l'identification des personnes intervenantes :

- dans la même activité (concurrence, complémentarité, partage d'expérience, mutualisation),
- sur les mêmes publics (loisir, social, santé, scolaire),
- avec le même matériel (lieux de pratique, matériel sportif),
- sur le financement d'activités (public, fondations privées, tiers payant).

Le groupe d'acteurs ainsi repéré est réuni pour une présentation de la démarche de diagnostic en vue de la mise en place d'un projet collectif.

Le diagnostic permet l'appropriation par tous les acteurs des éléments de contexte du projet. Ce temps, parfois long, est absolument nécessaire à chaque acteur pour poser ses questions, rappeler son positionnement, s'ouvrir aux points de vue des autres, évaluer son propre champ d'intervention. Les phases de ce diagnostic partagé doivent être connues dès le départ et l'échéancier doit faire la place aux temps de réflexion, de débat, de reformulation et de validation. Le diagnostic partagé constitue un document formalisé et évolutif sur lequel s'appuiera le projet futur.

Le diagnostic balaye systématiquement l'ensemble des champs qui se superposent dans le projet. On décrira puis analysera particulièrement :

- les activités en terme de quantitatif, de diversité, de public accueilli, d'accès,
- le territoire (orientations politiques, opportunités économiques, données générales INSEE...),
- les contextes réglementaires (Jeunesse et Sport, fiscalité, juridique...),
- les ressources disponibles (humaines, financières, équipements...).

Pour cela on pourra consulter les institutions (INSEE, Observatoires économiques des collectivités, CDT...), comme les personnes ressources (fédérations et comités, CDESI, conseil de développement des pays...).

Il s'agit d'un balayage large qui devra être repris et affiné par la suite, au regard des objectifs futurs du projet.

Le diagnostic fait émerger les pistes de travail, de collaboration, les objectifs à atteindre. Il s'agit d'arrêter ce qui constituera l'objet du projet, au-delà des missions de chacun. Il s'agit d'une ambition collective qui peut être sportive, économique, sociale...

Une fois formulé l'objet, il s'agira de vérifier la correspondance de celui-ci avec les motivations des membres du « groupe acteur ». Il s'agit d'une phase clef d'engagement des acteurs qui conduira à la constitution du groupe projet.

Le diagnostic intégrera donc également le positionnement individuel des acteurs. Pour réussir le projet collectif, il faut que chaque acteur y retrouve son intérêt.

Un travail de chacun permettra de :

- rappeler ses motivations initiales (intérêt personnel, mandat social, mission professionnelle...),
- se positionner au regard des ambitions nouvelles affichées (accord ou pas, participation...),
- dire en quoi et comment se fera l'intervention dans le projet,
- définir les critères de satisfaction à atteindre.

Le garant des travaux

Il s'agit d'un professionnel méthodique qui est le garant de l'avancée des travaux. Idéalement chargé de mission recruté spécialement pour ce travail, il pourra également relever de l'autorité de l'un des acteurs sous réserve que sa mission soit clairement délimitée (il est conseillé dans cette hypothèse, que la supervision de ce travail soit effectuée par un chef de projet faisant partie des acteurs et non par sa seule hiérarchie).

Dans ses missions on retrouvera :

- la gestion de l'échéancier (réunions, communication),
- la formalisation des données,
- l'animation des débats,
- la recherche de cohésion du « groupe acteur »,
- la fonction de recul (rappel des événements, enjeux, interpellation d'experts externes...),
- l'accompagnement des partenaires rejoignant en cours la démarche projet.



D- Les questions clés à se poser

Pour les référents qui seront amenés à rencontrer, accompagner des porteurs de projets de développement de services sportifs, nous proposons ci-après un rappel des questions clefs nécessaires à l'accompagnement de cette démarche.

- Le projet économique, les services à rendre sont-ils clairement identifiés ?
- Le projet nécessite-t-il la collaboration, le partenariat d'acteurs d'origines diverses ?
- Les promoteurs de l'action maîtrisent-ils la méthodologie de projet ?
- La position, l'intérêt des usagers des services et des professionnels qui l'assurent sont-ils pris en compte ?

Une réponse majoritairement positive à ces questions laisse penser qu'il est intéressant de travailler avec le « concept » de SCIC comme support juridique de l'action.

Dans ce cas, il nous paraît important de pouvoir s'entourer de personnes ressources aptes à intervenir :

- sur la création d'entreprises en statut de SCIC.
- sur l'affinement du projet économique (Budget, plan d'Action Prioritaire...)
- sur l'ancrage du projet dans le territoire

Par ailleurs il nous paraît utile de rappeler que la création, ou la transformation d'une association en SCIC, nécessite pour ses promoteurs :

- une capacité à vivre le changement
- une forte volonté à professionnaliser le fonctionnement
- un temps assez long d'appropriation et de débats partagés



E– Conclusion et préconisations

L'étude a fait apparaître l'intérêt du statut de SCIC au regard d'un certain nombre d'axes de structuration comme la mise en place de projet collectif de développement territorial, la structuration de l'offre de services sportifs ou l'accompagnement de l'association dans sa fonction économique.

Les conditions de mises en œuvre de ce récent statut juridique font toutefois, qu'il ne peut s'agir que d'un outil au service d'un projet particulier et non d'un modèle de structuration du champ économique du sport.

Etudié au cas par cas comme support d'un projet d'activité, ancré dans des dynamiques locales, la société coopérative d'intérêt collectif constitue un outil adapté à la structuration et la mobilisation des acteurs.

Toutefois il nous paraît nécessaire pour qu'il puisse s'intégrer dans ce champ, de préconiser quelques attitudes et travaux complémentaires :

1/ Provoquer une réflexion avec les institutionnels du sport et obtenir leur positionnement quant au recours au statut SCIC comme étant un des éléments structurants.

Sont concernés tout particulièrement : le MJSVA, les fédérations sportives, l'Association Nationale Des Elus du Sport.

2/ Sécuriser les futurs projets par un travail en amont sur les environnements réglementaires et particulièrement sur la question des agréments interministériels.

3/ Organiser l'appui technique autour des porteurs de projets par la diffusion d'une information opérationnelle, un travail de mobilisation des décideurs, une intervention possible en ingénierie de projet pour ceux qui seraient jugés « exemplaires ».

4/ Intervenir sur des cibles opportunes telles que les activités de pleine nature, le secteur du nautisme et auprès des référents emploi dans les services déconcentrés du MJSVA sur les aspects méthodologiques de création d'une SCIC.



F– Annexes

a) Les outils utilisés dans le cadre de l'étude

• L'état des lieux des prestations sportives rendues par les associations

Objet

La présente liste, sans doute non exhaustive est établie pour faciliter le repérage et la classification des activités menées par l'association, en vue notamment d'une analyse du statut fiscal, ou de l'élaboration d'une stratégie organisationnelle.

Le statut particulier de la cotisation

Ce financement (non obligatoire au regard de la loi 1901 sur la liberté d'association), vient concrétiser, renforcer l'acte d'adhésion aux statuts de l'association. Il n'ouvre pas de droit spécifique individuel à l'adhérent.

Il faut rappeler l'importance de la *situation d'adhérent* au regard de la fiscalité de l'association comme pour les analyses portées dans les conflits (recherche de responsabilité, couverture des consommateurs, droit disciplinaire ...)

Ne sont prises en compte, dans la liste suivante, que les prestations donnant lieu à un paiement de la part du bénéficiaire, ou d'un tiers payant.

Les prestations à caractère collectif

- Les cours collectifs
- La participation à un stage
- La participation aux compétitions
- L'organisation de manifestations dans l'objet des statuts
- L'organisation de manifestations exceptionnelles de bienfaisance (au titre de la réglementation fiscale)

Les prestations à caractère individuel

- Les cours individuels
- La participation à un stage
- La participation à un stage avec prestation complémentaire (voyage, séjour)

A noter que dans cette catégorie, est renforcée la notion de contrepartie financière à un service dont bénéficie directement l'individu (définition permettant la fiscalisation)

La vente de produits aux membres

- La vente de la licence
- La vente de produits complémentaires tels qu'une assurance
- Le petit équipement, matériel (principe de la coopérative d'achat)
- La location d'installation
- La participation aux frais (éclairage de court de tennis par exemple, refacturation de frais de transport, de matériel, de déplacements)
- Les produits de restauration (club house)

La vente avec des tiers

- La vente d'espace publicitaire
- La vente de places lors de compétition

Des remarques en guise de conclusion provisoire

Au-delà de l'établissement de la liste exhaustive des prestations, il paraît nécessaire, si l'on pousse l'étude, de distinguer ce qui fait l'objet également d'une vente à un tiers de l'association des actions non prévues dans les statuts. Par exemple des prestations fournies à des publics en difficultés sociales et payées par une collectivité territoriale qui n'en perçoit aucun intérêt direct en retour, peuvent être considérées comme une subvention aux missions de l'association et non un achat de prestations.

Il faut prendre en compte à la fois la notion de fonds et celle de forme que revêt l'achat.

Par ailleurs il faudrait également balayer les prestations que l'on retrouve dans le secteur marchand (y compris vente de licence pour certaines disciplines afin de caractériser l'aspect concurrentiel).

• Le questionnaire des activités économiques

L'objet

Il s'agit de repérer, notamment dans la gestion associative des pratiques sportives, les différentes situations pour lesquelles une SCIC serait appropriée en terme de fonctionnement politique, social ou économique.

L'identification de la structure

- Nom :
- Contact :
- Coordonnées :
- Objet statutaire :

- Qui décide :

- Des orientations :
- De l'organisation du quotidien :

- Agrément : Sport

Jeunesse

Autre :

- Privé : mécénat
marchand

sponsoring

relation commerciale avec le

- Les partenaires publics : convention

prestation de service

- Le partenariat avec d'autres associations : (décrire l'objet et les modes opératoires)

Les Ressources humaines

- Organigramme succinct (préciser Bénévole, Salarié)

- Place attendue pour les salariés dans le développement
(Exécution, force de proposition, autonomie de gestion, initiative)

Les Activités (préciser si possible les % sur recettes)

- Associative (au regard d'une participation à la vie sportive avec un coût de type cotisation)

- En direction de non-membres

- La vente de matériel, des services

- Les manifestations exceptionnelles

- Le Statut fiscal : exonéré

fiscalisé (%)

ne sait pas

- Le Public visé, dans l'ordre décroissant des volumes financiers encaissés :
(Jeunes, féminin, seniors, personnes handicapées, public socialement fragile...)

- Le rapport avec des orientations politiques territoriales
(Orientations J et S, actions des collectivités territoriales, développement économique local)

Les Aspects stratégiques et de gestion de l'organisation

- Avez-vous des difficultés de trésorerie d'investissement
(Nature et évaluation financière)
- Y a t il un travail de démarche qualité (prise en compte des usagers) ? Lequel ?
- ☺ Les points forts du fonctionnement actuel, à garder : (implication des bénévoles, infrastructures mises à disposition...)
- ☹ Les points faibles à solutionner (notamment technicité de gestion, vente et promotion des services, mutualisation des services accueil...)
- Les rapports au pouvoir attendus (salariés, dirigeants, élus, ...)

AVIS GENERAL

Evolution des services sportifs, de l'organisation...

b) Les ressources sur le sujet

• Les éléments bibliographiques sur la démarche d'étude

- Documentation AVISE :
 - Les guides de l'AVISE n° 1, 3,
 - Les SCIC en 40 questions (Nouvelle édition, octobre 2004)
 - SCIC et Collectivités locales en 30 questions (février 2005)
 - Les notes de l'AVISE n° 1, 2
 - Les SCIC, Aspects juridiques, organisationnels et financiers (janvier 2004)
 - SCIC et collectivités locales (janvier 2004)
 - Les cahiers de l'AVISE n°2
 - Sport, utilité sociale et développement des territoires (septembre 2004)
- Le nouveau code des marchés publics
- La revue des inspecteurs des impôts : la fiscalité associative

• Les structures et personnes ressources

- Les URSCOP pour l'accompagnement sur les aspects statutaires et réglementaires des SCIC
- Les services déconcentrés du MJSVA pour la méthodologie du projet
- Les premières SCIC créées dans le champ du sport en Charente-Maritime et en Allier
- Le cabinet SCIC Sport Emploi Développement pour des accompagnements de projet, qui a réalisé la présente étude

• Remerciements

Pour le MJSVA

- DR PACA : M. Jean-Jacques JANNIERE
- DR Bourgogne : MM. Claude GIACOMINO ; Alain GRAILLOT
- DR Aquitaine : M. Philippe GASNIER
- DR Basse Normandie : M. Fabrice DAUMAS
- DR Champagne Ardenne : Mme Mireille LABROY
- DR Haute Normandie : M. Jean Paul WEBER
- DD Charente maritime : M. Jean Marc JUNCA
- DD Oise : M. André DRUBIGNY
- CREPS Rhône Alpes : Mme Agnès CHOUPOT
- DEF2 : M. Jérôme FOURNIER
- DEF2 : Mme Annie RAYNAL
- DEF2 : M. Frédéric STEINBERG
- DS 6 : Mme Nancy MARREC, M Jean-claude SAMALENS
- DIES : Mme Scarlett WILSON-COURVOISIER
- DIES : M. Jean Marie RAYNAUT

Pour l'AVISE

- M. Karim ZERGUIT
- M Christian VALADOU

Pour les autres partenaires

- CNOSF : M. Johann CAUET
- CG SCOP : M. Alix MARGADO
- INNEF : Mme Joëlle MACCIONI
- INNEF : M. Didier JEDLICZKA
- Groupement Profession Sport : M. Nicolas VERDON
- Réseau des directeurs Profession Sport : Mme Pascale TRACE

Les participants du groupe de travail régional

- la Chambre Régionale de l'Economie Sociale (CRES)
- le Dispositif Local d'Appui aux associations (MSD, ESIA)
- l'URSCOP PACA
- l'Université de Provence : faculté de sciences économiques
- le CDOS, le CROS
- Mme Sonia REIS-GUINOT du Conseil Général des Bouches-du-Rhône
- M. COTENTIN du Conseil Général des Bouches-du-Rhône
- les structures sportives ayant répondu au questionnaire

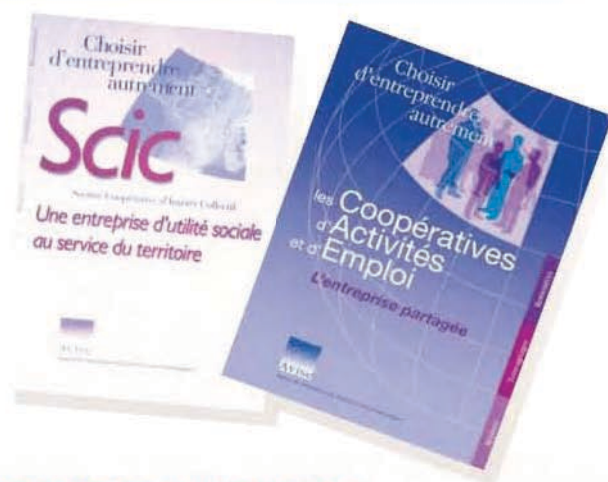
Pour en savoir plus

Ressources sur les nouvelles formes de coopératives proposées par l'Avisé

PREMIERS PAS POUR CONNAITRE LA SCIC ET LA CAE

- La Scic : une entreprise d'utilité sociale au service du territoire
- Les Coopératives d'activités et d'emploi : l'entreprise partagée

Collection « Choisir d'entreprendre autrement », 2006.
Téléchargeables gratuitement sur www.avise.org



- Nouvelles coopérations et territoires : Ils agissent et témoignent

Eclairage sur des projets de l'expérimentation,
« clefs de lecture » synthétiques et témoignages.

La revue de l'expérimentation
« Nouvelles formes de coopératives et territoires ruraux »,
décembre 2006

Téléchargeable gratuitement sur www.avise.org

COMPRENDRE L'ESSENTIEL DES SPECIFICITES D'UNE SCIC

Trois fascicules sous forme de questions-réponses
synthétiques et faciles d'accès :

- Scic en 40 questions
- Scic et collectivités locales en 30 questions

Nouveauté

- Scic et collectivités locales : pourquoi et comment participer ?

Collection « Les Guides de l'Avisé »

Téléchargeables gratuitement sur www.avise.org



APPROFONDIR LES ASPECTS JURIDIQUES D'UNE SCIC

- **Les Scic**
Aspects juridiques, organisationnels et financiers
- **Scic et collectivités locales**
Participation au capital, régime des aides et marchés publics

Collection « Les Notes de l'Avisé »

Téléchargeables gratuitement sur www.avise.org



PASSER DE L'IDEE AU PROJET

Nouveauté

• Scic : bâtir un projet au service du territoire

Un document méthodologique mettant en perspective les trois dimensions essentielles dans un projet de Scic : aspect économique, gouvernance et liens aux territoires.

Collection « Les Cahiers de l'Avisé »

Commande en ligne sur www.avise.org, rubrique publications.

**Nouveauté
sur [www.
avise.org](http://www.avise.org)
Accès gratuit**

• Guide en ligne spécial accompagnateurs

Ce module internet se propose d'appuyer la démarche de conseil et d'accompagnement à la création d'une Scic sur les territoires : une ressource précieuse pour tous les organismes accueillant des porteurs de projet de Scic.

Pour poser vos questions : un service de renseignements téléphoniques spécialisé

Vous souhaitez en savoir plus sur le statut Scic ? Vous envisagez de créer une Scic ou de transformer votre structure en Scic ? Vous êtes sollicité pour participer à une Scic ? Quelle que soit votre question, n'hésitez pas à contacter ce service mis en place par l'Avisé.

Appelez le 02 38 79 97 27 (coût d'une communication locale) ou envoyez un mail à : info@avise.org.

Ce service, ouvert du lundi au vendredi, de 9 h à 12 h et de 14 h à 17 h, vous fournira des réponses concrètes en direct ou dans un délai maximum de 48 heures.

D'autres sources d'information sur les Scic

Le site portail des Scic www.scic.coop

Vous y trouverez de nombreuses ressources : conseils méthodologiques, guides pratiques, documents techniques, textes réglementaires, témoignages, agenda, annuaire, présentation des Scic déjà agréées, liens utiles ainsi qu'un forum de discussion. Enfin, une rubrique « régions » pour vous orienter vers le bon interlocuteur de votre territoire ou de votre filière.

Sur les territoires...

- Les Unions Régionales des Scop (UR Scop).
- Les Chambres Régionales de l'Économie Sociale (CRES(s)).
- Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA).
- La tête de réseau régionale ou nationale ayant une expertise dans le domaine d'activité visé (par exemple, l'Uniopss pour le sanitaire et social, le Cnajep pour l'éducation populaire, Coop de France ou la FN Cuma pour le secteur agricole...).

c) Glossaire

MJSVA :	Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative
DEF 2 :	Délégation à l'Emploi et aux Formations du MJSVA, bureau des Politiques de l'Emploi et de la coordination des Formations et des Examens
AVISE :	Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Économiques
NSEJ :	Dispositif Nouveaux Services Emploi Jeune
SCIC :	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
DLA :	Dispositif Local d'Accompagnement
URSCOP :	Union Régionale des Sociétés Coopératives Ouvrières de Production
CDOS :	Comité Départemental Olympique et Sportif
CROS :	Comité Régional Olympique et Sportif
INNEF :	Institut National des Nouvelles Formes d'Emploi
ANDES :	Association Nationale des Elus du Sport
ANDIIS :	Association Nationale des Directeurs d'Installations et des Services des Sports

Document réalisé par le cabinet

SCIC Sport Emploi Développement

37^b, rue du Rouet
13006 MARSEILLE

06.70.58.39.32
s.ed@wanadoo.fr

Pour en savoir plus...

sed-conseil.fr



95, avenue de France

75650 Paris Cedex13

Tél. : 01 40 45 90 00

Site Internet : www.jeunesse-sports.gouv.fr



167, rue du Chevaleret

75013 Paris

Tél : 01 53 25 02 25

Fax : 01 53 25 02 20

E-mail : contact@avise.org

Site Internet : www.avise.org

Etude réalisée par

