



SciencesPo.

EXECUTIVE MASTER
Dirigeant associatif

Diagnostic associatif

Faire du sport, changer la société

Une analyse sociologique de la Fédération Sportive et
Gymnique du Travail

Hélène Grimbelle

Martine Nataf

Fabien Gandossi

Caroline Denel

Yannick Arzel

Florence Lacaze

Sous la direction de Bruno Frère

septembre 2013 - août 2014

Table des matières

Introduction.....	4
Chapitre 1.....	10
Analyse institutionnelle.....	10
Par Hélène Grimbelle	10
1.1. <i>La création de la FSGT ou le passage du « sport ouvrier » au « sport pour tous »</i>	11
1.2. <i>Les logiques institutionnelles à l'œuvre au sein de la FSGT : l'exemple du comité du Val de Marne</i>	17
1.3. <i>Trois logiques institutionnelles interpénétrées depuis l'origine</i>	29
Chapitre 2.....	35
Analyse ��conomique	35
Par Fabien Gandossi	35
2.1. <i>Environnement général de l'association :</i>	35
2.2. <i>Focus adhérents et clubs</i>	38
2.3. <i>La structure du budget de la Fédération (analyse comptable)</i>	43
2.4. <i>La structure du budget de la Fédération (analyse associative)</i>	48
Chapitre 3.....	54
Analyse organisationnelle	54
Par Caroline Denel.....	54
<i>Introduction</i>	54
3.1. <i>Les années 70 au sein de la FSGT, une organisation du travail bureaucratique</i>	55
3.2. <i>vers la bureaucratie professionnelle</i>	61
3.3. <i>Années 1990-2000-Une structure en évolution</i>	63
3.4. <i>Vers une adhocratie</i>	71
3.5. <i>Conclusion</i>	74

Chapitre 4.....	76
Analyse socio-professionnelle.....	76
Par Yannick Harzel.....	76
<i>Introduction</i>	76
4.1. <i>Identification des relations entre acteurs du comité FSGT</i>	77
4.2. <i>Identification de la zone d'incertitude à la FSGT</i>	80
4.3. <i>Les intérêts à maîtriser la zone d'incertitude</i>	82
4.4. <i>L'identification des ressources</i>	85
4.5. <i>Les enjeux autour de la zone d'incertitude</i>	86
4.6. <i>Conclusion</i>	87
Chapitre 5. Analyse identitaire et culturelle.....	89
Par Florence Lacaze.....	89
5.1. <i>La logique de mouvement à la FSGT</i>	89
5.2. <i>Les grandes communautés repérées</i>	90
5.3. <i>Une perméabilité entre les communautés</i>	103
5.4. <i>Une société qui bouge, des engagements nouveaux ?</i>	107
Conclusion.....	115
Le projet politique, les ressources, la démocratie et l'ESS.....	115

Introduction

Le diagnostic du fonctionnement du comité FSGT du Val de Marne, présenté ici, est le résultat d'un échange entre la recherche d'un terrain, objet pédagogique pour un groupe de dirigeants associatifs français engagés dans l'Executive Master de SciencesPo à Paris, et le questionnement d'une équipe de travailleurs sur l'évolution de leur association au regard des valeurs militantes qui structurent leur action depuis une quarantaine d'années (de même que leur fédération sportive depuis près d'un siècle).

L'intérêt que pouvait représenter le choix de la FSGT Val de Marne dans ce cursus de formation de dirigeants associatifs résultait d'un double dépaysement : celui d'un contexte fédéral (la FSGT nationale) fort et riche de l'histoire d'un siècle de mouvement populaire et sportif d'une part et, d'autre part, celui d'une association militante de taille relativement modeste (le comité FSGT du val de Marne) où travailleurs et bénévoles coopèrent très activement à la réalisation de l'action collective.

Une première rencontre en mai 2013 a permis d'évaluer les attentes réciproques et la pertinence d'une exploration visant à formuler les termes d'un diagnostic de fonctionnement en référence à la méthodologie enseignée au cours de ce Master. C'est pourquoi l'enquête réalisée par les étudiants s'est construite autour de plusieurs questions permettant d'explorer diverses dimensions de la dynamique sociale de la FSGT Val de Marne : Que peut-on dire du projet FSGT et en quoi sa culture et son identité sont-elles encore pertinentes aujourd'hui ? Le « sport pour tous » reste une valeur mais est-elle toujours synonyme de changement social ? Comment peut-on formaliser la structure de direction du comité et comment élargir la capacité des uns et des autres à s'approprier le « mouvement FSGT » ? La place du bénévole a toujours été cruciale, notamment en terme de formation. Mais est-ce toujours le cas ? Comment traiter plus spécifiquement la participation des clubs (grands clubs, petites associations, ...) ? Est-ce que les initiatives menées par la FSGT peuvent intéresser les clubs locaux qui ont leurs propres animateurs salariés ? Certain clubs mettent en effet l'adhésion FSGT en concurrence avec d'autres adhésions car pour eux, il s'agit d'un simple service à payer. C'est là un enjeu crucial qui sera largement abordé dans le présent rapport.

Comme tout cursus de formation de type « executive », celui-ci a dû gérer les contingences relatives aux responsabilités professionnelles des étudiants engagés. Certain(e)s, soumis à de lourdes exigences, ont pu accuser une perte de rythme dans la rédaction en fin de parcours. Elle se traduit par l'absence de chapitre consacré à l'analyse sociopolitique de la FSGT Val de Marne. Ce qui explique par exemple que le présent rapport n'étudie pas en profondeur les rapports que l'association entretient (ou pas) avec les autres associations militantes et/ou institutions politiques de la région (les villes, le Conseil général, etc.). Il est à noter Malgré l'absence de ce chapitre, on relèvera une vraie cohérence dans le travail et plusieurs informations relatives à ces thématiques sont largement évoquées dans d'autres parties.

Nous verrons ainsi dans un premier chapitre que la culture et l'identité de la FSGT Val de Marne est structurée depuis l'origine par le respect d'un même bien commun, « le sport pour tous ». Mais l'histoire a teinté de couleurs différentes la mise en pratique de ce dernier : initialement marxiste et fortement marquée par une logique de mouvement militant, la volonté d'offrir du sport accessible aux classes populaires s'est ouverte à toutes les classes sociales. Bientôt l'engagement pour le « sport pour tous » que revendique encore aujourd'hui chaque membre de la FSGT rimera davantage avec une logique citoyenniste plus large où prévaudra l'idée de don contre-don (*j'ai reçu des bénévoles FSGT dans mon quartier, je donne à mon tour*). Aujourd'hui, une logique plus utilitariste tend également à prendre de l'ampleur : c'est un service que l'on vient chercher à la FSGT et qui explique pour partie que l'on s'y engage. Mais comme nous le verrons, il serait erroné de voir là une stricte évolution historique du bien commun. En effet, de tous temps les trois logiques visant à la réalisation du même bien commun ont existé. La question qui se pose aujourd'hui : comment les pondérer ?

Nous verrons ensuite dans un second chapitre que la structure économique de l'association laisse également penser qu'elle est relativement autonome sur la gestion de son projet associatif. Elle n'a quasiment aucune régulation tutélaire de la part du pouvoir public (faiblesse des subventions) ou monétaire (pas de sponsoring ou de mécénat vital). Si l'on peut dès lors considérer que le paramètre économique n'est pas la clé de voûte de l'association pour les années à venir, il reste que des ajustements pourraient encore renforcer son projet et surtout l'aider à gérer les risques liés au taux d'adhésions. L'un des paradoxes de la structure (et il ne pourrait pas en être autrement par nature) est qu'elle repose de la sorte sur une

ressource marchande mais que la dynamique de son projet associatif dépend de sa capacité à transformer le « consommateur » (l'adhérent) en acteur.

Nous étudierons alors les rapports organisationnels entre travailleurs et entre travailleurs et bénévoles, en insistant plus particulièrement sur la période contemporaine. Nous pourrions voir que, très vite, la FSGT voudra distinguer son modèle organisationnel du PC dont l'association fut très proche à l'origine. Des velléités autogestionnaires sont presque d'emblée présentes et n'ont à ce jour toujours pas disparu. Cependant, l'engagement militant de tous temps propre au désir autogestionnaire devra progressivement ménager une place à l'engagement plus exclusivement professionnel de certains salariés à la FSGT. Nous verrons d'ailleurs à ce titre que la polyvalence exigée par l'autogestion n'est pas incompatible à la professionnalisation mais que cette dernière, en revanche, ne réclame pas la même forme de don de soi militant, ce qui peut conduire, comme c'est encore le cas aujourd'hui, à voir poindre le risque d'un déséquilibre démocratique : les prises de décisions sont progressivement assumées par une partie limitée des parties prenantes, les plus militantes, sans pour autant que celles-ci ne le cherchent sciemment. Actuellement, nous verrons qu'une régulation ad hoc assez notoire permet clairement de juguler ce risque mais à terme, c'est peut-être l'idéal autogestionnaire, si difficile à maintenir, qui pourrait s'en trouver altéré.

Le quatrième temps de notre développement portera sur ce que l'on a coutume d'appeler, en sociologie, l'analyse socio-professionnelle ou stratégique. C'est ici la question des rapports de 'pouvoir' entre acteurs ou groupes d'acteurs en fonction de leurs « intérêts » respectifs qui se posera. Il est à noter d'emblée que nous n'avons pas relevé d'oppositions fortes entre les groupes clefs que nous avons pu distinguer : le collectif d'animation, les salariés permanents (ou en mouvement), les dirigeants des grands clubs, les dirigeants des petites clubs, les salariés experts ou professionnalisants. Tous se sentent concernés par la notion de « sport pour tous », leur bien commun. Chaque logique, qu'il s'agisse de la logique de mouvement, de la logique citoyenniste ou de la logique fonctionnaliste, peut en effet en toute légitimité permettre à chacun de ces groupes de donner une teinte spécifique au bien commun. Et tous cernent un enjeu commun, bien que pour des raisons différentes, au-delà du bien commun. Il s'agit de maîtriser la zone d'incertitude de la FSGT : comment assurer les adhésions ? Le but du chapitre sera alors de mettre cette question au regard de intérêts, parfois contradictoires, que les uns et les autres ont à valoriser la logique qu'ils privilégient. Certains groupes d'acteurs sont davantage dans la logique fonctionnaliste (il faut rendre un meilleur

service, plus professionnel) ou dans la logique citoyenniste (il faut encourager le bénévolat) et semblent penser que c'est en faisant davantage de place à celles-ci qu'il sera possible d'assurer les adhésions. D'autres pensent que c'est à l'inverse en rappelant sans cesse la FSGT à ses objectifs politiques de transformation sociale par le sport que la FSGT peut, surtout en contexte de crise et de paupérisation croissante des classes populaires, rencontrer les attentes tacites de nouveaux adhérents potentiels.

Dans un cinquième et dernier chapitre nous poserons la question de l'identité actuelle de la FSGT. Trois grandes communautés identitaires, sportive, éducative et politique (plus ou moins indexées sur les logiques repérées), ont été dégagées et permettent aux acteurs de se représenter ce qu'ils font et de mettre en parallèle leur identité subjective et celle de la FSGT. Imbriquées les unes dans les autres, elles recèlent chacune des modèles d'identification qui leur sont propres, marqués par des personnages clefs qui ont traversé l'histoire de l'association et, chacun à leur manière, participé à l'élaboration d'une culture commune. Elles ont en commun une réelle hybridation et une réelle ligne transversale qui ne suppriment pas pour autant une polarisation des acteurs privilégiant l'une ou l'autre de ces communautés. L'on constate que le poids de la communauté politique comparativement à la communauté sportive, apparaît comme progressivement minoritaire au regard des réalités structurelles et sociales (jadis le rapport était inverse). Elle pourrait même être perçue comme incantatoire et fragilisant son identité si elle ne parvient pas à actualiser sa pensée politique et à transmettre à d'autres sa volonté de transformation sociale par le bas, rassemblant dans le sport classes moyennes et précaires. Pourtant, comment la FSGT pourra-t-elle continuer à se distinguer des autres fédérations sportives si ce n'est par cette identité forte qui l'a toujours conduite à vouloir se détacher du sport marchand, simple produit sur le marché néo-libéral ? Heureusement, nous verrons dans les paragraphes dédiés à la communauté éducative ou à la communauté sportive et à ses consomm'acteurs qu'existe toujours une capacité à maintenir une forme d'idéologie sociale militante. Le refus de retrouver dans l'activité sportive les objectifs de performance et les rapports sociaux hiérarchiques, la mixité des publics, le succès des innovations actuelles (foot auto-arbitré, etc.), la préoccupation des membres à l'égard de la précarisation croissante de certains quartiers sont autant d'éléments qui indiquent d'ailleurs que la préoccupation « politique » (au sens noble et aristotélicien du questionnement : *comment faisons-nous société ensemble ?*) persiste à la FSGT, quoique parfois non verbalisée comme telle. Question : comment la moderniser sans l'altérer ?

Enfin, en guise de conclusion, nous suggérerons quelques évolutions possibles pour la FSGT. Cette conclusion a été composée depuis les scénarios de changement envisagés par les étudiants eux-mêmes. Nous insistons à ce titre sur le fait qu'ils ne se profilent nullement comme des injonctions mais simplement comme des pistes de réflexions qui, par ailleurs, tentent de revenir sur les grandes préoccupations qui agitent pour le moment la FSGT : contamination par le marché ou transformation de celui-ci sur le modèle de l'économie solidaire ? risque d'instrumentalisation par l'état ou co-construction avec les services publics ? etc.

L'enquête a été réalisée en deux temps : en septembre 2013, une première série d'entretiens avec les « acteurs ou témoins » a été consacrée à l'histoire de la FSGT Val de Marne, non pas pour faire œuvre d'historien, mais pour chercher à repérer ce processus d'institutionnalisation caractéristique de l'association. Puis, en décembre 2013, une seconde phase a porté sur le fonctionnement actuel qui a permis d'interviewer celles et ceux qui aujourd'hui, participent directement à la FSGT Val de Marne : travailleurs ou bénévoles, membres individuels ou collectifs, partenaires, etc. La liste des interviews s'est constituée en grande partie en fonction des disponibilités des personnes concernées en veillant, cependant, à ce que les acteurs clés puissent être rencontrés. Une petite trentaine d'entretiens ont été réalisés, retranscrits puis analysés par l'équipe d'étudiants. Parallèlement, la lecture de documents, tels le registre des comptes rendus d'assemblées générales, de conseils d'administration et d'autres sources documentaires (notamment les ouvrages déjà consacrés à la FSGT ou encore ses fameux Flash infos) ont permis de recueillir des informations complémentaires.

L'élaboration du diagnostic proprement dite s'est faite au cours d'un séminaire résidentiel, courant janvier 2014. Il s'agissait de formuler des hypothèses pour chacune des questions et d'en vérifier leur pertinence. Il s'en est suivi un travail de rédaction plus individuel, rythmé par des séances collectives. Une restitution du travail auprès de la FSGT a été faite le 24 juin 2014.

A l'évidence, ce dernier n'aurait pu aboutir s'il n'avait pas été porté, comme il le fut du côté de la FSGT du Val de Marne. Nous pensons ici à l'équipe des salariés, aux bénévoles, aux usagers qui ont répondu à notre initiative et plus singulièrement à Farid Bensikhaled qui n'a pas ménagé ses efforts. Il s'est chargé d'organiser notre accueil, la mise à disposition de la documentation ainsi que l'ensemble des sessions d'entretiens. Qu'ils soient,

chacune et chacun, remerciés, pour leur disponibilité et la chaleur de l'accueil qu'ils nous ont offert tout au long de notre travail. Puisse-t-il leur permettre de poursuivre leur route et de conforter leur engagement individuel et collectif au sein du comité.

Enfin, au titre de coordonnateur académique de l'enquête, il me faut également remercier l'ensemble des étudiants du groupe qui se sont attablés à la rédaction de ce rapport, même si certains n'ont malheureusement pas pu se libérer aussi souvent qu'ils l'auraient voulu. Assurer le travail d'enquête et de rédaction d'un chapitre dans le présent document représente pour eux une charge considérable de travail : ils ont d'abord dû assimiler un dispositif théorique et méthodologique complexe, destiné habituellement aux seuls chercheurs universitaires. Ils ont ensuite dû mobiliser un temps considérable pour recueillir et analyser les données du terrain. Il ont enfin dû, pour la plupart, apprendre à rédiger selon les normes, la forme et le style usuels du monde académique, peu communs dans le travail associatif. Pour les efforts qu'ils ont fournis et pour leur abnégation, qu'ils soient ici toutes et tous salués.

Bruno Frère

Chercheur qualifié du FNRS et maître de conférences à l'Université de Liège

Directeur pédagogique, SciencesPo Paris

Chapitre 1

Analyse institutionnelle

Par Hélène Grimbelle

Rendre le sport et les activités physiques et sportives accessibles à toutes et tous, une utopie ? L'histoire de la Fédération Sportive et Gymnique du Travail, FSGT, fédération affinitaire¹, tout au long du 20^{ème} siècle montre comment des militants se sont mobilisés au quotidien et se mobilisent encore pour faire de la pratique sportive un enjeu de société. A la différence des fédérations unisport où l'adhésion est fondée sur un intérêt manifeste pour une activité sportive précise, l'adhésion à une fédération affinitaire repose sur une connivence idéologique, qu'elle soit à dominante religieuse, sociale ou politique.

L'histoire de la fédération FSGT s'inscrit dans l'histoire plus générale du mouvement sportif ouvrier en France débutée à la fin du 19^{ème} siècle, ancrée dans le registre de la lutte des classes. La création de la FSGT en 1934, issue du mouvement sportif ouvrier, marque une franche évolution du socle idéologique ouvrier en s'autorisant une vision citoyenne de la pratique sportive et de la place du sport dans la société.

A partir d'une approche historique de la FGST, ce chapitre donne tout d'abord à voir ce qui a amené les protagonistes, à travers leurs valeurs, leur vision du monde et leurs convictions partagées, à se rassembler autour d'un bien commun, à créer puis à s'impliquer dans la FSGT. Il met, ensuite, en perspective les logiques institutionnelles diverses à l'œuvre au sein du Comité départemental créé en 1975 à partir d'une caractérisation de l'approche des pratiques, des façons de s'impliquer, des représentations de ce que doit être et doit faire une association telle que la FSGT.

¹ En France, une fédération délégataire existe par discipline sportive. Ces fédérations reçoivent délégation du Ministère des Sports pour organiser les compétitions sportives. A l'inverse, les fédérations affinitaires multisports (FSGT, UFOLEP, ...), créées sur la base d'une vision sociétale, sur un socle de valeurs partagées, réunissent des associations aux pratiques sportives variées et ne sont pas habilitées pour organiser les compétitions sportives officielles (ce qui ne les empêche pas d'organiser leurs propres rencontres sportives).

1.1. La création de la FSGT ou le passage du « sport ouvrier » au « sport pour tous »

Comprendre le sens de l'action aujourd'hui d'une association, la façon dont elle est organisée pour cela et les difficultés qu'elle rencontre peut-être, nécessite de revenir sur ce qui amena ses créateurs à se réunir. L'ensemble des représentations partagées et ce qui fait sens pour tous, constituent le « bien commun » de l'association. En l'occurrence pour la FSGT, il s'agit, à l'origine, de se réunir et d'agir ensemble pour structurer et favoriser le sport ouvrier. Il convient d'étudier les termes et l'évolution de ce bien commun, au gré de l'environnement et de la composition de l'association, expliquant ainsi de probables changements dans l'organisation et les missions de la structure et éclairant la situation actuelle de l'association.

1.1.1 Une approche marxiste du sport en héritage

Une approche marxiste du sport en héritage

A la fin du 19^{ème} siècle, le mouvement ouvrier, préoccupé par la lutte pour l'amélioration de ses conditions de vie, délaisse tout intérêt pour les activités physiques et sportives. Il laisse, d'une certaine manière, le secteur aux « patrons », aux représentants des autorités cléricales et des classes sociales alors dominantes, qui eux, ont pris conscience de l'intérêt de s'en emparer. Or, loin de détourner nécessairement de la lutte, le sport peut être un moyen de renforcer les solidarités et d'interroger toute une série de dimensions propres à l'organisation du travail : horaires, pénibilité, installations sportives, etc., qui sont autant de conditions pour la réalisation d'un droit à l'accès au sport pour tou-te-s dans et hors de l'entreprise.

Ainsi, au début du 20^{ème} siècle, le sport ouvrier est largement encadré par l'Etat, la bourgeoisie, le patronat (avec notamment la création de clubs à l'attention des personnels dont les patrons conservent la direction) et l'Eglise qui cherche à entretenir son influence et son contrôle sur les classes laborieuses (à la veille de l'adoption de la Loi Combes de séparation de l'Eglise et de l'Etat, en 1905,).

Pour Jean-François Davoust et Igor Martinache², cette lente émergence tient aussi à la grande indifférence, pour ne pas dire la méfiance, des organisations prolétariennes, en particulier les plus révolutionnaires, vis-à-vis des activités physiques et sportives. Ce qui explique le silence de la CGT sur la question, bien que certains de ses responsables soient conscients l'émancipation personnelle par le sport et/ou l'engagement dans des collectifs sportifs ne soi(en)t pas étranger(s) à la prise de conscience pour les ouvriers de la nécessité de s'affranchir de la triple domination exercée par l'Eglise, le patronat et l'Etat.

L'influence des partis politiques de gauche et le soutien des municipalités communistes

C'est le canal partisan politique qui favorise la première institutionnalisation du sport ouvrier en France, entendue comme une tentative de réappropriation d'une pratique sociale déjà populaire. Dans les années 1920, les ouvriers forment le gros des effectifs des fédérations sportives bourgeoises et cléricales et il s'agit de ramener « les brebis égarées » dans le giron du mouvement ouvrier qu'un parti socialiste récemment unifié entend par ailleurs incarner.

De plus, il convient de souligner le rôle déterminant des municipalités communistes dans l'essor du sport associatif et dans la construction des équipements destinés à la population. Face à un Etat très en retrait sur le sujet, les communes s'imposent comme l'échelon premier dans la démocratisation de la pratique sportive et ce, très tôt dans le développement du sport ouvrier. Dès les années 1900, les clubs sportifs ouvriers, déçus de l'absence de soutien, notamment financier, du parti politique socialiste, se tournent vers les élus locaux, proches militants, pour obtenir financements et infrastructures. L'action des municipalités communistes est alors déterminante dans le développement des clubs travaillistes et l'accès des ouvriers aux pratiques sportives. « *Durant l'entre-deux-guerres, la municipalité s'impose comme le principal acteur en faveur de l'organisation locale de la pratique du sport* ». Comme l'indiquait Georges Marrane, Maire d'Ivry, dirigeant national communiste, co-président de la future FSGT, lors d'une réunion politique du PC en 1926, il s'agit pour le sport ouvrier de se hisser au niveau de l'adversaire. « *Il faudrait intervenir auprès des municipalités communistes pour arriver à obtenir des terrains de sport dans la banlieue parisienne. Si les jeunes ouvriers vont de préférence dans les clubs bourgeois, c'est*

². Jean-François Davoust, Igor Martinache, *Du sport ouvrier au sport oublié ? Histoire mêlée de la CGT et du sport*, édité par la CGT, 2013.

parce que ceux-ci disposent de beaux terrains »³. Au fil du temps, de nombreux bastions historiques, y compris dans la « banlieue rouge » finissent par disparaître. Les municipalités communistes s'étaient illustrées par leur politique sportive spécifique et de nombreux clubs FSGT y avaient trouvé, pour des raisons historiques et de proximité affinitaire, une place quasi-naturelle.

Enfin, si le soutien des collectivités a été important dans le développement du sport ouvrier, la structuration de ce dernier a cependant fluctué au gré des relations fortes ou distendues entre le Parti Socialiste (SFIO) et le Parti Communiste, alternant mouvements de scissions et d'unifications. En 1920, au Congrès de Tours, la représentation politique socialiste est scindée avec la fondation du Parti Communiste Français, PCF. Refusant l'adhésion à l'Internationale rouge des Sports tenue en 1923 (créée lors du 3^{ème} Congrès de l'Internationale communiste), les socialistes quittent la FST et fondent l'Union des Sociétés Sportives et Gymniques du Travail (USSGT) en 1926, alors que les communistes gardent le contrôle de la FST. Mais *« deux tendances s'affrontent au sein de la Fédération Sportive du Travail FST. L'une porte la volonté d'inscrire la fédération dans une fonction d'organisation auxiliaire du Parti Communiste, cantonnée à la pratique d'un sport prolétarien. (...) L'autre souhaite au contraire renforcer son autonomie et contribuer à la diffusion du sport auprès des masses laborieuses. »*⁴

L'émergence d'un bien commun de « classe »

A l'origine, la structuration d'une organisation locale et nationale du sport ouvrier consiste en une tentative de réappropriation par les classes sociales inférieures d'une pratique sociale déjà populaire. Cependant si les difficultés pour le mouvement ouvrier à s'emparer de la question sportive sont en partie liées aux origines bourgeoises du sport, il ne faut pas non plus minimiser l'incidence de la contradiction qui traverse alors le mouvement ouvrier.

D'un côté, il convient de s'emparer de la question de l'accès aux pratiques sportives car elle constitue *« un terrain particulier de la lutte des classes pour lesquelles il s'agit de mettre en œuvre un certain entre soi, condition nécessaire au développement d'un sport*

³. Nicolas Ksiss, « Municipalité, club travailliste et stade : un ménage à trois ? », *revue de la FSGT Sport et Plein Air*, janvier-février 2008.

⁴. Jean-François Davoust, Igor Martinache, *Du sport ouvrier au sport oublié ? Histoire mêlée de la CGT et du sport*, édité par la CGT, 2013, p. 40.

ouvrier véritablement autonome qui serve de support à la conscientisation des classes laborieuses, voire de préparation physique directe à la lutte des classes, au sens le plus concret du terme. » Et de l'autre, on considère « le sport comme un moyen d'améliorer sans attendre les conditions de vie des ouvriers, avec une perspective cependant largement hygiéniste qui n'est pas sans rejoindre celle des patrons paternalistes.⁵ »

L'adoption du sigle Fédération Sportive du Travail (FST) en 1919 témoigne d'ailleurs du basculement officiel vers une mission sociale en collaboration plus étroite avec les organisations syndicales et les municipalités ouvrières.

1.1.2. Une approche citoyenniste du sport avec la création de la FGST en 1934

Du sport ouvrier au sport populaire

Au début des années 1930, la crise économique mondiale et la montée du péril fasciste vont avoir pour effet de favoriser le rapprochement entre les différentes tendances : en 1934, la FST compte plus d'adhérents que son homologue réformiste (USSGT) qui propose alors la réunification. C'est ainsi que naquit la FSGT, Fédération Sportive et Gymnique du Travail.

En 1934, la défense d'un sport ouvrier mis au service de la lutte des classes laisse la place à la promotion du sport populaire. Il s'agit alors de s'ouvrir à toutes les couches de la population. Comme l'écrit dans les années 1980, René Moustard ancien président de la FSGT, la fédération met en valeur l'éducation par le sport, les exercices physiques conçus rationnellement plutôt que l'utilisation du sport comme moyen d'une politique. La FSGT participe alors à la dynamique de « rassemblement populaire » et entame un rapprochement avec diverses organisations « réformistes » comme l'UFOLEP, la fédération sportive de la Ligue de l'enseignement à laquelle elle laisse l'exclusivité du sport scolaire. A cette époque, la FSGT participe aux travaux mis en place par Léo Lagrange, alors sous-secrétaire d'Etat aux Sports et aux Loisirs. De ce point de vue, l'avènement du Front populaire ne marque pas de véritable tournant pour la FSGT. Elle « s'adresse désormais sans sectarisme d'abord aux

⁵. Jean-François Davoust, Igor Martinache, *Du sport ouvrier au sport oublié ? Histoire mêlée de la CGT et du sport*, édité par la CGT, 2013, p. 26.

forces de « progrès », et plus concrètement au monde du travail, c'est-à-dire à une population définie socialement. »⁶

La création formelle de la FSGT en 1934 traduit le passage du sport ouvrier inscrit dans une dynamique de lutte des classes au sport populaire, puis sport pour tous : une nouvelle approche affirmée dès la création de la fédération.

Une ambition citoyenne de la FSGT affirmée à partir de 1945

Le sport ouvrier puis populaire traverse donc son heure de gloire sous le Front populaire. Après la Libération, la FSGT retrouve une situation de faste et de renom, notamment en raison de ses militants impliqués dans les réseaux de Résistance. Elle bénéficie à cette époque de ses relais traditionnels : PCF et CGT.

Les statuts de la FSGT, réécrits en 1945, répondent à une évolution interne débutée dès 1934. Ils précisent dans leur premier article l'ambition de former des citoyens responsables, *« de les préparer à leur rôle de citoyens au service d'une République laïque et démocratique »*. On note dans le choix de ces nouveaux statuts, le désir d'opérer une réorientation idéologique qui abandonne la spécificité purement sociale pour se fondre dans le moule républicain. Nicolas Ksiss précise que le projet longtemps relayé d'une grande et unique fédération omnisports démontre ce nouveau souci essentiel de l'intérêt général, avant même celui propre de la fédération⁷. Il s'agit, pour ses responsables, d'une nouvelle vision du rôle de la FSGT dans la période de reconstruction qui débute. Elle a un rôle citoyen et se doit de participer à l'effort de reconstruction : d'une part, en favorisant concrètement l'accès de tous aux loisirs sportifs ; d'autre part, en formant des citoyens, garants du bon fonctionnement démocratique du pays.

Simultanément, en 1945, les militants ouvriers de la CGT réaffirment la nécessité de mener le combat idéologique dans le champ sportif en développant des pratiques accaparées jusqu'alors par les classes bourgeoises comme, par exemple, l'aviation populaire. *« Il s'agit de développer les diverses activités susceptibles d'attirer et d'attacher aux syndicats les jeunes travailleurs et travailleuses. »⁸*. Néanmoins *« les syndicats entendent organiser eux-*

⁶. Nicolas Ksiss, « La FSGT et la droite... », *revue de la FSGT Sport et Plein Air*, mai 2001.

⁷. Nicolas Ksiss, « 1945 : le Phénix FSGT », *revue de la FSGT Sport et Plein Air*, juin-juillet 2005.

⁸. Jean-François Davoust, Igor Martinache, *Du sport ouvrier au sport oublié ? Histoire mêlée de la CGT et du sport*, édité par la CGT, 2013 - propos relevés dans la *Vie Ouvrière*, revue de la CGT, au lendemain de la seconde Guerre mondiale

mêmes leurs clubs, leurs équipes, avec le concours de la FSGT et l'appui financier des Comités d'entreprises »⁹. La FSGT est alors considérée comme « *l'organisation sœur qui défend les intérêts et les revendications des sportifs* », soutenue par la CGT dans le développement de ses clubs affiliés. Mais, l'affaiblissement du lien avec la CGT et le PC s'affaiblit entre 1947 et le début des années 1950, ce qui permet précisément l'évolution du bien commun de la FSGT vers une approche citoyenniste du sport pour tous.

Les débuts de la Guerre Froide marquent un coup d'arrêt au redéploiement de la FSGT. Ostracisée comme structure partisane et fédération communiste au sein du mouvement sportif et par les pouvoirs publics, diminuée par la scission socialiste de 1950, obligée de se replier sur les îlots communistes, la FSGT voit le nombre de ses adhérents chuter : 253 000 en 1946 ; 80 000 adhérents en 1950.

La décennie 1950 est caractérisée par une faible politisation de la question des activités physiques et sportives, au sein de l'entreprise comme dans la société en général. Les mairies communistes optent progressivement pour la municipalisation des clubs. Devant les pressions fortes exercées par les fédérations sportives délégataires, les clubs abandonnent l'affiliation unique à la FSGT, même si par choix politique, tous les adhérents conservent une licence FSGT et rejoignent les fédérations délégataires. Parce que la FSGT est alors perçue comme une fédération sportive « soviétique », la « diabolisation » dont elle fut victime faillit bien la faire disparaître.

Elle connaît à nouveau une phase de développement non sans lien avec une volonté d'Etat de mettre en œuvre une véritable politique publique sportive, qui le conduit à lui octroyer une subvention en 1962, laquelle ouvre une période de création de nouveaux comités sportifs départementaux FSGT.

⁹ *Ibid.*

1.2. Les logiques institutionnelles à l'œuvre au sein de la FSGT : l'exemple du comité du Val de Marne

1.2.1. La création d'un comité FSGT dans le Val de Marne

En région parisienne, entre 1968 et 1975, c'est une structure interdépartementale qui organise les activités de la FSGT (le Comité départemental de la Seine), couvrant le territoire de l'Essonne, la Seine et Marne sud et le Val de Marne. A l'occasion de son 25^{ème} congrès d'Ile-de-France tenu en 1966, la FSGT décide de la refonte de l'activité et des structures de la FSGT, dans la région en créant des comités départementaux, l'une des conséquences de la réorganisation territoriale française de 1964 qui voit apparaître un nouveau découpage des départements en région parisienne. Le comité départemental du Val de Marne voit le jour en 1975, en se séparant de l'Essonne.

La naissance du Comité du Val de Marne, héritage de l'histoire du sport ouvrier tout au long du XXème siècle

Daniel Bruneau, qui présidera la FSGT du Val de Marne de cette origine à 2001, évoque le contexte historique du sport ouvrier à Ivry, dans le Val de Marne¹⁰ « *Dans notre ville, il y avait deux clubs de foot. Il y en avait un qui existait depuis 1897. La ville était centrée dans les années 1900-1930 autour de l'activité agricole des lilas, sur le plateau de Vitry. Les ouvriers agricoles et les autres catégories d'ouvriers de la ville ne pratiquaient pas d'activité physique. Par contre, les forceries de lilas¹¹ avaient organisé le Club Athlétique de Vitry dans la ville pour satisfaire les besoins pratiques des catégories un peu aristocratiques des forceries de lilas.* ». Dans les années 1920-1925, la municipalité, dirigée par une majorité ouvrière, soutient, sur la base d'une logique politique et syndicale, la création du premier club sportif ouvrier de la ville, en opposition au club bourgeois.

Daniel Bruneau, membre bénévole de la FSGT très impliqué dès la fin des années 1960, participe à la constitution de ces « appendices de comités départementaux » devenus officiellement, comités départementaux en 1975. Dans la phase intermédiaire 1970-75, il

¹⁰ Entretien réalisé en septembre-septembre 2013

¹¹ Vers 1870, s'installent à Vitry les premières forceries de lilas, exploitations qui permettent d'obtenir en toutes saisons du lilas en fleur (en *forçant* les pieds).

participe à la structure embryonnaire dans le Val de Marne. Jeune dirigeant au sein de son club affilié, il devient le premier président du comité départemental.

L'existence d'éléments facilitateurs : l'environnement local et la période

Le contexte démographique de la région parisienne est un élément déterminant du développement rapide du Comité départemental du Val de Marne dès sa création. En 1968, un tiers de la population a moins de 20 ans et un autre tiers a entre 20 et 40 ans. Département très peuplé (1,2 millions d'habitants) à forte population de travailleurs, les ouvriers y représentent plus de 37% de la population active et les employés et personnels de service presque 30%. Les années 1960 et 1970, marquées par le fort développement démographique, constituent la période au cours de laquelle les villes de la périphérie de Paris, construisent le plus grand nombre d'équipements sportifs structurants. Ivry, dans le Val de Marne avait d'ailleurs été précurseur en construisant dès 1955 une piscine, un stade...

Par ailleurs, la création des conseils généraux à la fin des années 1960 est un facteur facilitant la création et la structuration des comités départementaux sportifs. Dans le Val de Marne, la pratique sportive a constitué une préoccupation majeure des conseillers généraux. Ils impulsent une dynamique en créant les Jeux du Val de Marne dont l'objectif est de faire connaître à la population des disciplines méconnues en lien, notamment, avec le comité FSGT du Val de Marne.

Enfin, la FSGT du Val de Marne voit le jour dans une période au cours de laquelle le sport connaît un essor important, passant d'une pratique limitée à la compétition à une pratique plus ouverte, moins compétitive, en direction, en particulier, des enfants puis des adultes. La structuration des comités départementaux est alors très clairement liée au développement de ces nouvelles pratiques sportives rendues possibles par l'accès d'un plus grand nombre d'habitants aux nouveaux équipements sportifs¹².

¹² Selon les propos de Daniel Bruneau, lors de l'entretien réalisé en septembre-novembre 2013

1.2.2. Des logiques institutionnelles distinctes au service d'un bien commun entendu, de façon différente

Selon Jean-Louis Laville, on peut « considérer l'association comme un groupe dans lequel les conduites des membres sont orientées puis durablement marquées par les dispositifs qu'ils mettent en place. »¹³ Le bien commun inscrit dans les conceptions partagées par les acteurs en place (comme par exemple leur conception de la solidarité, de l'action collective ou des rapports Espaces Public/privé) donne lieu à la construction de règles régissant les rapports qu'ils entretiennent. Il s'agit des logiques institutionnelles, cette déclinaison du bien commun dans les représentations, elles-mêmes prolongées dans des normes d'actions et de régulation pouvant être multiples.

Au sein de la FSGT du Val de Marne, le bien commun a évolué tout au long du 20^{ème} siècle depuis la motivation initiale visant au développement du « sport pour les ouvriers ». Il est encore aujourd'hui entendu de façon diversifiée bien qu'il s'incarne lexicalement sous une seule et même qualification partagée par l'ensemble des protagonistes : « le sport pour tous ». Cette expression pourtant singulière peut en effet résonner différemment dans les oreilles des uns et des autres et se décliner de diverses façons dans des pratiques, des modes d'engagement et des représentations de ce qu'est la FGST et ce qu'elle doit faire.

On peut en effet distinguer plusieurs approches complémentaires ou divergentes. Nicolas Ksiss rappelle qu'il y a toujours eu dans l'histoire du comité départemental du Val de Marne, si l'on veut résumer, trois catégories d'acteurs impliqués qui finalement évoquent le même bien commun, « le sport pour tous », mais entendu de trois façons différentes renvoyant par là-même à trois visions de la structure, ou, pour le dire comme Jean-Louis Laville, trois logiques institutionnelles différentes.

Le sport pour tous	une logique institutionnelle
<i>Un bien commun entendu</i>	<i>déclinée différemment</i>
<i>Selon une approche militante politique.....</i>	<i>logique de mouvement</i>
<i>Selon une approche citoyenniste.....</i>	<i>logique d'entraide ou de don-contre don</i>
<i>Selon une approche consumériste</i>	<i>logique fonctionnaliste ou utilitariste</i>

¹³ Laville Jean-Louis, Sainsaulieu Renaud, *l'association Sociologie et économie*, collection Pluriel, Editions Fayard; 2013, p. 25.

1.2.2.1. Une approche militante et politique du « sport pour tous » : une logique de mouvement

Un bien commun porté par les militants politiques s'inscrivant la logique de mouvement

La première approche du bien commun partagé peut être celle de **l'approche militante politique**. Elle est celle portée par les acteurs de la FSGT du Val de Marne qui resituent jusque dans les années 1970-1980 leur implication sportive dans le cadre de la lutte des classes (historiquement agir pour les ouvriers et plus récemment pour des catégories presque empêchées comme les femmes, les demandeurs d'emploi, les très jeunes enfants, ...). Aujourd'hui, il s'agit de la logique portée par les acteurs qui traitent de leur action dans une perspective de citoyenneté républicaine que la FSGT à l'échelle nationale a, en réalité, intégrée au lendemain de la seconde Guerre mondiale : « *C'est la volonté de promouvoir une vie associative telle qu'elle a pu exister après la Révolution. Des citoyens qui s'associent pour faire avancer une idée et qui tiennent cette idée, qui se donnent les moyens de faire évoluer cette idée à la hauteur de la société.* »¹⁴ Ici, la culture reste politique car l'enjeu demeure celui de la transformation sociale avec un grand T, laquelle ne peut se construire à partir de bases qui, si elles ne sont plus prolétariennes, restent pour autant clairement populaires.

L'accès du « travailleur » au sport, entendu comme un individu qui, pour vivre, ne dispose que de sa seule force de travail reste bien central à la FSGT. Plus la force de travail peut être développée et enrichie, plus le travailleur pourra en disposer pour lui-même et plus il sera capable de vivre libre et épanoui. Le comité du Val de Marne, en 1975 s'appuie sur ce « premier » bien commun et parvient à le faire évoluer pour l'adapter au contexte géographique de l'époque : « *C'est un département comportant une majorité des couches sociales qui sont le plus victime de la situation actuelle : situation économique et sociale, aggravation des conditions de transport, etc... Donc une population qui a un besoin essentiel d'activités physiques de détente, à caractères multisports, organisées dans la localité. C'est la FSGT qui est susceptible de répondre le mieux à ces besoins. (...) Il convient de lutter pour accroître le nombre de nos adhérents.* »¹⁵

¹⁴ Selon les propos tenus par un responsable bénévole interrogé en septembre-novembre 2013

¹⁵ Extrait de la documentation interne FSGT « *Pour une FSGT plus forte dans le Val de Marne* », 1975

Un contexte de massification de la pratique sportive des années 1960 et 1970 qui favorise une « autre » approche militante du sport pour tous

Les années 1960 sont marquées par une volonté de la puissance publique de développer une pratique sportive de masse afin de permettre la détection d'une « élite » représentative du pays. La FSGT distingue clairement alors, deux approches : l'approche sélective de la pratique sportive (processus du sport de compétition réduit à la recherche de résultat) d'une part et de l'autre, l'approche de la pratique sportive à partir de l'analyse des besoins en vue de garantir une offre sportive pour le plus grand nombre, cette approche n'étant pas assez prise en considération selon elle. Si elle ne souhaite pas les opposer, la FSGT considère que l'approche sélective ne peut aboutir sans s'appuyer sur une pratique de masse. Elle privilégie une approche éducative du sport, aux antipodes d'une perspective marchande visant à ne promouvoir que la tête de l'iceberg.

Or, les besoins sont alors, à la base, de plus en plus importants : la possibilité d'accéder aux loisirs s'installe en effet dans la vie des Français contribuant à améliorer les conditions de vie et à accroître leurs attentes en matière d'activités physiques et sportives. En conséquence, faisant le choix de s'impliquer pleinement dans un projet politique plus ouvert, la FSGT du Val de Marne intègre dans ses missions, celle de contribuer à repérer de nouveaux besoins sociaux et d'y répondre. Un écrit diffusé en 1973¹⁶ précise et justifie cette évolution : *« C'est pourquoi la pratique de masse qui est en définitive, la pratique du sport pour susciter des besoins et y répondre est si difficile à développer. Elle suppose à la fois de repenser l'activité, d'inventer de nouvelles formes et surtout de lutter pour obtenir des moyens. Il ne s'agit pas d'opposer mais d'inverser les termes du problème : pour remettre le sport sur ses pieds, il faut partir de l'être humain et fonder les activités pour qu'elles contribuent à son développement, à son perfectionnement, à sa santé et à sa détente. »*

Ainsi, à partir des années 1970, la FSGT consacre une partie de ses efforts à préconiser de nouvelles formes (niveaux, horaires, évolutions ou innovations réglementaires, durée des épreuves, ...), créer de nouvelles activités et consacrer des moyens importants à la recherche pédagogique et scientifique notamment en lien avec les enseignants d'éducation physique et sportive et par exemple, à travers les stages « Maurice Baquet »¹⁷ animés entre 1965 et 1980.

¹⁶ Extrait de la documentation interne FSGT du Val de Marne « *Pratique de masse et politique d'ouverture de la FGST* », 1973

¹⁷ Les stages « Maurice Baquet » sont organisés par la FSGT à destination des encadrants des activités des clubs sportifs et des professeurs d'éducation physique et sportive de l'Education nationale, militants à la FSGT.

S'inscrivant dans un mouvement d'ouverture de la FSGT dans les années 1970, le comité départemental du Val de Marne fait le choix d'une stratégie de développement des adhésions pour tenter de répondre à l'objectif politique de sport de masse qu'il s'est fixé, sans abandonner sa première préoccupation : l'amélioration des conditions de vie des travailleurs, sans plus, pour autant, attendre la dictature du prolétariat.

Les caractéristiques de la logique de mouvement : s'engager pour transformer la société

S'engager à la FSGT pour transformer la société en étant audible dans l'espace public, traduire cet engagement dans un lexique militant, c'est considérer la FGST selon la logique de mouvement. L'idéologie marxiste (de lutte des classes) puis l'idéologie citoyenniste plus ouverte fonde l'action d'une partie des acteurs du comité du Val de Marne.

La place de la FSGT dans l'espace public a été et reste importante : l'implication du comité dans les instances olympiques et sportives du Val de Marne ou encore les relations fortes construites avec les collectivités locales de gauche montrent combien afficher les valeurs politiques de la FSGT reste une priorité : faire valoir le sport pour tous contre une vision compétitive du sport dans le Comité Départemental Olympique et Sportif ou faire que le plus grand nombre ait accès aux équipements sportifs à travers une négociation avec les mairies des créneaux horaires pour les clubs affiliés à la FSGT.

L'aspect économique de l'activité de la FSGT est de moindre importance que l'aspect politique. En effet, si les adhésions sont étudiées, ce n'est pas tant pour le produit financier qu'elles représentent que pour le nombre d'adhérents qu'elle est en mesure de mobiliser.

Enfin, salariés et bénévoles, tous sont au service d'une même cause. Un administrateur présent dès les années 1970 l'exprime ainsi : « *La question est bien celle du sens de l'action des salariés : le mouvement ouvrier n'avait pas les moyens d'avoir des militants bénévoles passant leur temps au service de l'organisation contrairement au milieu aristocratique en général. Il fallait qu'ils se dotent de moyens d'accompagnement de la participation et de l'associativité de ses membres. Le comité a recruté des salariés qui avaient pour mission d'aider les gens à développer leur activité, sans le faire à leur place. Cette professionnalisation était dans le sens de la pratique associative originelle.*¹⁸ » Ou encore un

Articulant recherche pédagogique et observation des pratiques de terrain, Maurice Baquet a construit la notion de sport de l'enfant.

¹⁸ Selon un entretien réalisé avec un bénévole en septembre-novembre 2013

salarié « *J'ai été recruté sur mon engagement.*¹⁹ » C'est-à-dire, dans ce cas, sur la capacité à faire un lien entre le projet politique de la FSGT et l'activité quotidienne aux côtés des bénévoles.

1.2.2.2. Une approche citoyenniste du « sport pour tous » : une logique d'entraide

Un bien commun porté par les *citoyennistes* s'inscrivant dans la logique d'entraide

Une partie des acteurs de la FSGT évoque le « sport pour tous » entendu plus simplement comme l'accès du plus grand nombre, en ce compris les catégories socio-économiques les plus défavorisées aux pratiques sportives. Le bien commun est ici celui de l'accès à une **citoyenneté** pleine et entière qui reste ouverte et n'entend pas défendre une ligne politique spécifique. L'engagement associatif se vit tout autant sur le mode du don - contre don, la possibilité de donner aux autres de la même manière que l'on a reçu soi-même à la FSGT. En outre, certains bénévoles très impliqués reconnaissent aussi la richesse apportée par la FSGT en terme d'ouverture d'esprit : « *Je participais le plus possible à tout un tas de choses, notamment qui étaient organisées par la fédé au niveau national. Voilà, ça a été très enrichissant pour moi et ça ouvre des perspectives encore différentes, des dimensions différentes, des personnes de la France entière, j'ai été à l'étranger. Cela enrichit mon niveau de perception de choses, pas sans limite, mais presque.* »²⁰

Mais pour aller au-delà de la richesse individuelle apportée par la FSGT à tous ceux qui se sont impliqués, la logique d'entraide ou de don – contre don revêt une dimension d'apprentissage de la vie en collectif, la tolérance et l'échange démocratique. « *Pour moi, ça a été un déclencheur pour m'aider à me former, syndicalement, pour prendre des responsabilités ailleurs aussi.* »²¹. Les salariés du Comité départemental sont aussi perçus et peuvent se percevoir eux-mêmes comme au service de l'engagement associatif, pour favoriser la responsabilisation des bénévoles, dans une logique de don - contre don similaire. D'ailleurs, ils ont tous connu (et connaissent parfois encore) le statut de simple pratiquant sportif à la FSGT. Cette culture professionnelle associative du don-contre don sert aussi le projet d'émancipation des pratiquants sportifs qui deviennent bénévoles militants.

¹⁹ Selon un entretien réalisé avec un salarié de la FSGT en septembre-novembre 2013

²⁰ Selon un entretien réalisé avec un salarié d'un club affilié en septembre-novembre 2013

²¹ *Ibid.*

Les années 1980, la fin des idéologies : un bien commun sans référence à la classe ouvrière

A la lecture de quelques articles²², on remarque que la référence au projet politique exprimée selon le prisme de la lutte des classes cesse progressivement dans les années 1980. Les références à l'histoire nationale de la FSGT tout au long du 20^{ème} siècle paraissent importantes dans les premières années de fonctionnement du comité départemental du Val de Marne : sans doute était-ce nécessaire pour assoir le projet politique de la FSGT dans cette structure départementale alors en fort développement.

Une autre hypothèse peut être suggérée, d'avantage liée au contexte politique des années 1980. Les jeux olympiques d'été de Moscou en 1980 et les nombreux débats dans le monde entier quant au boycott d'une cinquantaine de pays (suite à l'invasion de l'Afghanistan par l'Union Soviétique) semblent constituer le « dernier » sujet politique abordé dans les articles de la FSGT 94. En effet, les débats en France aussi furent vifs et la fédération pris parti contre le boycott. Cette prise de parti peut être considérée comme l'ultime expression de son adhésion à « la lutte des classes ouvrières », au « communisme » contre un « capitalisme » incarné par l'ouest libéral. A la fin des années 1980, la chute du Mur de Berlin, l'effondrement du bloc soviétique, la disparition quasi-totale de l'extrême-gauche en France, l'arrivée au pouvoir de R.Reagan aux Etats-Unis et M.Thatcher en Grande-Bretagne, illustrent l'accélération du déploiement d'une idéologie au détriment d'une autre : le capitalisme se réorganise autour de la libéralisation et de la consommation de masse alors même que le marxisme-léninisme, porteur de l'espoir d'un avenir meilleur pour la classe ouvrière, perd une grande partie de son influence.

C'est dans ce contexte de recul idéologique que le projet de la FSGT d'accès de tous aux pratiques sportives et non plus aux seuls ouvriers ou travailleurs devient audible. Les acteurs du Comité départemental du Val de Marne interrogés en novembre 2013, présents dès les années 1970 ou 1980 évoquent bien l'articulation entre valeurs politiques et valeurs sportives autour de l'idée de sport pour tous. Pour autant, ils ne font pas référence à la lutte des classes, comme si effectivement les derniers vecteurs de cette lutte au sein de la FSGT étaient en train, à l'époque, de disparaître conjointement à leur arrivée et à leur engagement.

²² La « Revue d'information » dans les années 1970 puis les « Echos de la FGST du Val de Marne » dans les années 1980 et, ce jusqu'à maintenant, sont les outils de communication internes de la FGST 94, destinés aux licenciés et animateurs des clubs affiliés.

Les caractéristiques de la logique d'entraide : s'engager pour rendre ce que l'on a reçu

S'engager pour faire en sorte que tous aient accès au sport, pour rendre aux autres ce que l'on a reçu, c'est exprimer son lien à la FSGT selon une logique d'entraide. Cette approche commune à de nombreux acteurs de la FSGT du Val de Marne, fonde leur implication et une certaine vision de la structure.

Les acteurs de la FSGT du Val de Marne, qu'ils soient salariés, actuels ou anciens bénévoles, expriment leur implication selon une logique d'entraide marquée. Il s'agit de permettre à d'autres de bénéficier des actions de la FGST comme ils ont pu aussi en bénéficier.

Les professionnels en poste dans les associations affiliées à la FSGT, pour une partie d'entre eux, sont repérés par le comité départemental alors qu'ils sont bénévoles sur le terrain. « *A l'âge de 14/15 ans, vu que c'est un club qui est issu du bénévolat, il y a beaucoup de bénévoles. Mon entraîneur dans le club m'a demandé de devenir animateur au foot pour aider à entraîner au foot.*²³ » La FSGT leur permettant d'accéder à des formations, ils entrevoient leur professionnalisation dans le secteur associatif sportif et sont soutenus par le comité départemental et ses clubs affiliés. Plusieurs d'entre eux évoquent l'importance de la FSGT dans leur parcours professionnel.

Ces exemples illustrent la logique du don et du contre-don théorisée par Marcel Mauss, articulée autour de la triple obligation de « donner-recevoir-rendre » : les rapports entre les gens ne sont pas régis uniquement par l'intérêt personnel, la contrainte publique, le marché ou l'Etat. Le don gratuit n'existe pas effectivement : le don sert avant tout à nouer des relations. J.T.Godbout et A.Caillé, en 1992 dans l'ouvrage *L'esprit du don*²⁴ ont précisé ce que l'on peut entendre par le don dans le cadre du bénévolat : le receveur n'est pas un dossier ni un sujet, ce qui constitue une différence fondamentale avec le système étatique qui ne prend pas en compte le caractère unique de chaque individu. Les donateurs sont motivés par le fait qu'ils ont beaucoup reçu et qu'ils veulent rendre un peu de ce qu'ils ont reçu. Les bénévoles ressentent des obligations envers les personnes aidées mais ce sont des obligations qu'ils se sont donnés à eux-mêmes. Ils sont donc libres, il s'agit de rendre à un autre, qui n'est pas celui duquel l'on a reçu. En termes de logique institutionnelle, cette vision de la

²³ Selon un animateur salarié dans un club affilié à la FSGT, lors d'un entretien réalisé en septembre-novembre 2013

²⁴ T.Godbout Jacques, Caillé Alain, *L'esprit du don*, première édition en 1992, réédité en 2007, La Découverte, Collection Poche

motivation des membres de l'association se rapproche de la logique d'entraide fondée sur un lien volontaire entre égaux.

La logique d'entraide se donne à voir à travers les parcours individuels de ses membres : en s'appuyant sur des dispositifs de repérage, de formation, d'incitation, les bénévoles et les salariés dessinent leur propre trajectoire militante pouvant les inciter à s'inscrire dans cette approche de don et de contre-don.

Pour Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, l'action pour soi, l'appartenance à une même catégorie sociale et la priorité accordée à la réciprocité économique pour les membres sont les caractéristiques d'une structure de logique d'entraide. Sur ce dernier point, les témoignages d'une partie des bénévoles et des professionnels montrent que le comité départemental est avant tout une structure ressource, de soutien à ses clubs affiliés : formation, organisation des championnats, aide à l'obtention de subventions... En cela, on peut affirmer, dans la logique d'entraide, que l'activité de la fédération semble prioritaire par rapport à son action politique ou idéologique.

1.2.2.3. Une approche consumériste du « sport pour tous » : une logique fonctionnaliste ou utilitariste

Un bien commun porté par les *consommateurs* s'inscrivant dans la logique fonctionnaliste ou utilitariste

La dernière catégorie rassemble les adhérents consommateurs d'activités sportives. On pourrait y distinguer d'une part les **consommateurs de la proximité** préoccupés par une démarche pédagogique adaptée (qualité ou qualification des encadrants, contenus des séances, etc...). D'autre part, l'on peut pointer ceux plutôt à la recherche **d'une pratique de plaisir**, « *Moi, je cherche la pratique dans laquelle je m'éclate le plus* » à l'image d'anciens footballeurs de haut-niveau qui rejoignent les clubs de foot à 7 de la FGST pour la bonne ambiance, sans pour autant pouvoir faire l'hypothèse qu'ils soient ralliés à la cause politique de la FSGT.

Les années 1990, dans un contexte de préoccupation gestionnaire : un bien commun réellement éloigné du projet politique de lutte des classes

Entre 1970 et 1985, le développement des pratiques sportives en général dans toutes les couches de la société française, associé à la croissance démographique du département, concentre l'attention de la FSGT du Val de Marne. A partir de la moitié des années 1980, les réponses apportées aux besoins sociaux repérés par ses soins évoluent : on voit apparaître l'intérêt pour les pratiques sportives pour adultes liées au bien être (en lien avec la santé, l'entretien physique) ou encore pour les activités de pleine nature. Ce sont quelques-uns des facteurs qui amènent la FSGT à envisager le « sport pour tous », à travers une approche plus technique : le discours politique sur la classe ouvrière est petit à petit dépassé par un discours sur les nécessaires innovations dans les activités pour amener le plus grand nombre à pratiquer : les plus petites classes d'âge (on voit apparaître les activités multisports pour les 3 – 6 ans), les femmes, les personnes handicapées, ...

A partir du milieu des années 1990, les responsables associatifs de l'époque dénoncent le renforcement d'une logique confinant à la « prestation de service » et favorisant la seule approche gestionnaire de l'activité de la fédération, ce qui semble alors s'accompagner d'un retrait de la logique associative ou du projet politique. Il faut dire que la FSGT doit alors composer avec des mutations importantes dans son environnement : évolution des attentes des pouvoirs publics locaux qui soutiennent de façon moindre les associations, apparition d'opérateurs privés lucratifs (les clubs de remise en forme par exemple), individualisation des pratiques de loisirs (hors cadre associatif classique). Autant d'éléments qui favorisent ou légitiment la logique fonctionnaliste.

C'est aussi la période au cours de laquelle les grands clubs omnisports affiliés voient baisser le nombre de leurs adhérents (ils sont alors vécus comme des institutions) ce qui amène à la FSGT du Val de Marne à considérer de plus près les demandes d'affiliation de nombreux plus petits clubs qui souhaitent rejoindre la FSGT, non pas sur la base d'une démarche militante, mais pour y trouver des prestations adaptées à leurs besoins : une entrée directe dans la logique fonctionnaliste (une licence obligatoire à faible cout à la FGST ; l'organisation de rencontres sportives de proximité et simples d'accès, ...).

Enfin, la concurrence avec les fédérations françaises affinitaires se fait plus rude, ce qui amène à présenter dorénavant le projet politique de « sport pour tous » en argumentant aussi une opposition avec le sport de haut niveau, qui serait le seul objectif des fédérations

affinitaires. Un acteur historique de la FSGT du Val de Marne l'exprime ainsi : « *La fédération s'intéressait un peu moins à la pratique compétitive parce qu'elle ne voulait pas reproduire ce qui se faisait dans les fédérations françaises.* » et encore « *Dans beaucoup de clubs, on jouait sur les deux tableaux : une pratique, une histoire en lien avec la FSGT et une pratique plus élitiste en fédération française. Ca rapportait à ces clubs une ouverture sur des niveaux de pratique qu'ils n'avaient pas à la FSGT. Ca a aussi perturbé la culture de ces clubs dont certains ont vu la pratique FSGT disparaître.* »

Dans ce contexte, la place primordiale accordée à l'innovation dans le projet politique de la fédération répond à deux enjeux : donner les moyens à la FSGT de se démarquer des grandes fédérations affinitaires et permettre au plus grand nombre d'avoir accès aux pratiques sportives. S'appuyant sur ses précédentes démarches d'innovation (à l'image des stages « Maurice Baquet »), la FSGT du Val de Marne réaffirme qu'elles constituent l'un des principaux outils du projet de sport pour tous. L'innovation dans les compétitions l'illustre : en athlétisme, par exemple, sont créées de nouvelles catégories d'adhérents pour permettre aux plus âgés de poursuivre leur participation aux rencontres sportives ; le public féminin accède à certaines spécialités comme le marteau ou le saut à la perche. Les compétitions s'adaptent également aux plus jeunes : il s'agit par exemple des manifestations à l'intérieur des équipements sportifs plutôt qu'en extérieur, d'une diminution des temps d'attente pendant les compétitions... Un bénévole, impliqué depuis les années 1970 dans la FGST du Val de Marne précise : « *La FSGT a essayé de dépasser la simple reproduction des formes compétitives en innovant un peu : ils ont fait du foot à 7. Nous, on avait vécu une période assez forte et on voulait continuer, avec nos innovations, malgré tout (à développer) le sport féminin, les activités enfant.* »

Les caractéristiques de la logique fonctionnaliste : consommer une activité sportive

Faire du sport à côté de chez soi, faire du foot à 7 « parce que c'est plus convivial »... C'est le sport pour tous, entendu comme une activité de loisirs qui se consomme. La FSGT en s'organisant pour mieux répondre à cette catégorie de licenciés, envisage une logique fonctionnaliste de la structure. C'est ce que les militants (ceux qui se pensent dans la logique de mouvement) appellent, en la dénonçant parfois, la logique consumériste.

L'aspect économique est primordial : le comité départemental de la FSGT est ainsi considéré comme une structure produisant des services, d'ailleurs distincts selon ses adhérents. On attend de lui qu'il soit « fonctionnel » et « utile ». La création de commissions

thématiques ou groupes de travail internes à la FSGT du Val de Marne en est une illustration : il s'agit de rassembler les associations sportives isolées en les faisant se rencontrer à partir de leurs préoccupations concrètes pour améliorer l'offre de services de la FSGT.

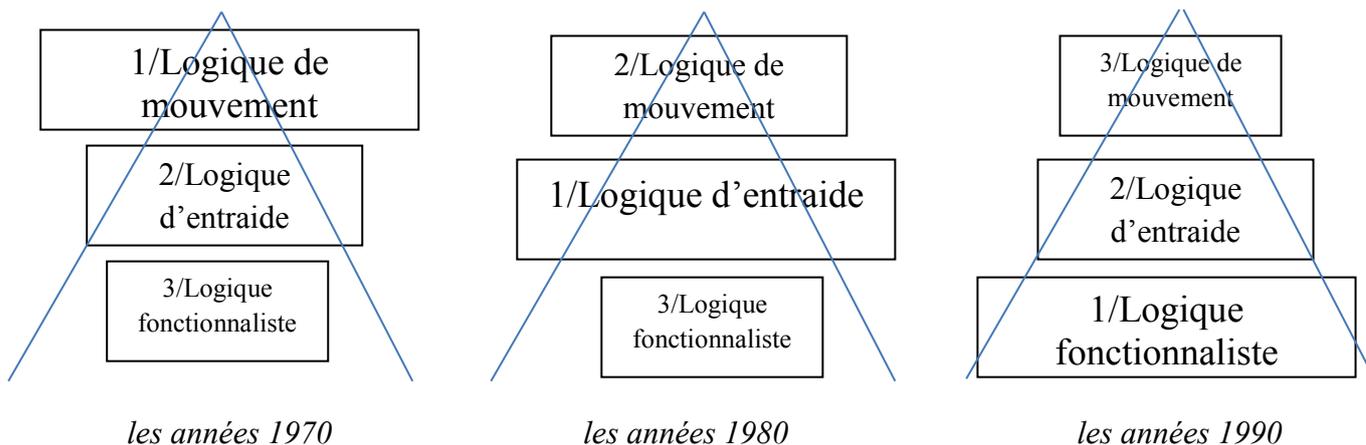
Pour ces adhérents, le projet politique de la FSGT n'est pas explicité : la raison d'être de la fédération est de rendre service aux clubs affiliés et à l'ensemble de ses adhérents. Mais cette vision consumériste de la logique institutionnelle à l'œuvre au sein de FSGT est aussi portée par une partie des salariés même si, de façon moins explicite : d'une part, certains d'entre eux mettent en avant leur métier, leurs compétences et non pas leur attachement aux valeurs prônées par l'association « *Je suis arrivée par hasard. Je ne suis pas du tout militante.* »²⁵. D'autre part, quelques salariés présentent leur mission professionnelle comme se mettre au service des clubs qui attendent des prestations fournies par le comité départemental, sans référence à un objectif éducatif ou social ou encore politique.

1.3. Trois logiques institutionnelles interpénétrées depuis l'origine

1.3.1. Prédominance d'une logique sur l'autre ?

Au sein de la FSGT du Val de Marne, les trois logiques évoquées (mouvement, entraide, fonctionnalisme) précédemment sont présentes dans l'association depuis sa création en 1975, sans doute de façon simultanée et s'expriment plus ou moins clairement, en fonction de l'évolution de l'environnement de l'association, selon une chronologie que l'on peut tenter d'établir. L'hypothèse retenue ici est qu'il n'y a sans doute pas « une » logique instituante mais une « cohabitation » des trois logiques depuis les origines de la FSGT dont le poids évolue en fonction des époques.

²⁵ Selon un entretien réalisé avec une salariée en septembre-novembre 2013



Nota : la base du triangle représente l'ensemble des adhérents de la FSGT et le sommet les acteurs engagés dans les comités départementaux et/ou national.

La logique de mouvement, logique originelle ?

Si l'histoire de la FSGT met en avant la forte logique de mouvement attachée à l'origine à faire évoluer les conditions de vie des ouvriers, il s'agit, déjà au début du 20^{ème} siècle pour les responsables militants en lien avec les acteurs politiques et syndicaux, de « récupérer » les ouvriers pratiquant déjà des activités sportives, mais dans les structures religieuses ou patronales existantes. En quelque sorte, la logique fonctionnaliste est concrètement déclinée. Et d'ailleurs, la logique de mouvement ne se décrète pas si facilement : « *Déjà en 1909, les dirigeants de la FSAS sollicitent régulièrement leurs adhérents pour participer à des conférences politiques et culturelles au sein des clubs. Même si à leur grand dam, peu de volontaires se présentent finalement.* »²⁶ De même, dans le Val de Marne, la logique de mouvement n'a pas prévalu lors de la création du Comité départemental. Les responsables des clubs affiliés viennent d'abord y chercher un soutien de nature technique : « *La FGST m'aide à organiser mes activités de club.* ». Tout au long des années 1970, c'est cependant la logique de mouvement qui est mise en avant, lorsque l'histoire est narrée par les militants de la première période, celle de la création et du développement du comité départemental. La logique fonctionnaliste existe bien mais elle est peu affichée.

²⁶. Jean-François Davoust, Igor Martinache, *Du sport ouvrier au sport oublié ? Histoire mêlée de la CGT et du sport*, édité par la CGT, 2013.

La logique d'entraide, logique complémentaire ?

A partir des années 1980, la logique d'entraide, présente également dès l'origine, petit à petit se développe et commence à percoler à la logique de mouvement pour la diversifier. Laurent Bruneau évoquant la situation de la FSGT du Val de Marne dans les années 1980 précise : « *Les valeurs FSGT ne sont pas mortes car on a perdu des adhérents – les gens sont toujours prêts à s'engager pour des valeurs. On a un boulevard devant nous : les chômeurs, les femmes seules au foyer, etc... ont besoin de pratiquer du sport et ont besoin de la FSGT en s'y investissant pour faciliter l'accès des plus éloignés à la pratique sportive.* » Nous pouvons ainsi faire le lien entre l'évolution en interne du bien commun (le sport pour tous sans référence à la lutte des classes) et en externe, de la société française qui découvre la crise économique, le chômage. La pression exercée sur les associations par les pouvoirs publics et l'attente de la société en général pour qu'elles prennent une part active dans la réponse à apporter à ces nouveaux besoins sociaux sont importantes²⁷. Les associations sont sommées de produire du lien social plus que du sens politique. Pour la FSGT, la crise idéologique liée à l'effondrement du bloc soviétique vient affaiblir la logique de mouvement, bien moindre depuis plusieurs années, à l'image du monde associatif en général.

La logique fonctionnaliste ou utilitariste, logique concurrente ?

Au sein de la FSGT, le fonctionnalisme menace la logique de mouvement s'il est décliné en fonctionnalisme de marché (préoccupation d'accès à la pratique sportive par une offre consumériste). Cependant, il ne doit pas être perçu seulement de façon négative : comme évoquée ci-avant, l'approche fonctionnaliste de la FSGT reste une clef d'entrée pour une grande partie des adhérents qui ensuite peuvent faire évoluer leur point de vue, peuvent envisager une autre logique institutionnelle, plus politique. De plus, l'approche fonctionnaliste est maintenant audible en raison du nombre croissant des petits clubs affiliés qui portent une vision avant tout de loisirs de l'accès au sport.

²⁷. Martine Barthélémy, *Associations, un nouvel âge d'or de la participation ?*, Presses de Sciences Po., 2000

1.3.2. La perméabilité des trois logiques institutionnelles

Les trois logiques caractérisent aussi les étapes du parcours individuel des acteurs à la FSGT du Val de Marne. En cela, il illustre la perméabilité des trois logiques enchevêtrées, se donnant chacune à voir plus fortement à certaines périodes que d'autres, dans l'histoire de la structure.

Les acteurs interrogés en octobre et novembre 2013 (d'anciens ou d'actuels responsables bénévoles ou salariés, des licenciés de clubs affiliés au comité départemental) évoquent leur premier lien à la FSGT à travers leur pratique sportive d'origine. Presque tous, en effet, ont été pratiquants sportifs et/ou encadrants bénévoles et le sont encore. De plus, quel que soit le parcours que les uns et les autres ont pu vivre au sein de la fédération (être licencié pour une pratique sportive ou prendre les plus hautes responsabilités bénévoles ou professionnelles), tous conservent un lien direct avec la pratique sportive au plus près du terrain. Des salariés du comité départemental sont bénévoles encadrants dans un club affilié ; d'anciens responsables bénévoles du comité départemental conservent ou retrouvent une activité bénévole d'encadrement sur le terrain. Dans ces conditions, on peut émettre l'hypothèse que **l'ancrage fonctionnaliste** est incontournable. On peut certes adhérer par conviction : un désir singulier de mettre en œuvre l'activité sportive de façon moins compétitive ou une façon de militer pour transformer la société. Mais il arrive souvent que l'on adhère par hasard. Et dans tous les cas, c'est bien le désir de pratiquer un sport qui est premier. Autrement dit, on ne rentre que rarement à la FSGT par la logique de mouvement, laquelle situerait l'implication au sein de la FSGT uniquement sur le registre des idées, des combats idéologiques. Il n'y a pas de place au sommet si l'on n'a pas un pied sur le terrain, dans une logique fonctionnaliste.

Les acteurs de la FSGT du Val de Marne ayant gravi les échelons vers plus de responsabilités bénévoles ou professionnelles sont ceux qui ont la capacité de traduire le « sport pour tous » en positionnement idéologique de gauche. Ils sont aptes à théoriser l'activité, à l'exprimer par un lexique propre à leur engagement. Au-delà de l'approche fonctionnaliste de l'activité qu'ils partagent (« ce qui m'intéresse sur le terrain »), une théorisation et une réflexivité plus complexes apparaissent du côté de ceux qui se montrent en mesure de verbaliser leur implication dans une **logique d'entraide** (« j'ai reçu, je donne à mon tour »).

Enfin, pour certains d'entre eux, peut-être moins nombreux encore, se fait jour une représentation de l'implication selon la **logique de mouvement**. Celle-ci se décline de façon théorique, politiquement en lien avec le communisme passé, le syndicalisme ou les mouvements sociaux contemporains et se tourne plus volontiers aujourd'hui vers une référence plus neutre à l'émancipation dans un cadre républicain et démocratique. Cette catégorie d'acteurs, composée des salariés et bénévoles, les plus militants, accorde toujours une attention toute particulière aux réponses susceptibles d'être apportés aux demandes pratiques et fonctionnelles des adhérents mais sans pour autant se déprendre du désir de transformation et de lutte sociales par l'action populaire.

Ainsi, il n'y a pas à proprement parler, de parcours balisé dans le temps qui ferait qu'un acteur de la FSGT passerait dans l'ordre chronologique de la logique fonctionnaliste à la logique de mouvement en passant par une logique d'entraide.

L'histoire de la FSGT depuis les années 1970, dans le Val de Marne est bien celle d'un bien commun partagé par tous qui a cependant évolué et entraîné le comité du Val de Marne dans des logiques différentes, s'installant successivement et portées aujourd'hui simultanément par des acteurs variés. Il s'agit donc d'une perméabilité croissante de ces trois logiques.

On peut, tout au plus, noter l'influence de la période à laquelle chacun intègre la FSGT : dans les années 1970, les acteurs sont marqués par la logique de mouvement qui est mise en avant. Dans les années 1980, les nouveaux protagonistes expriment davantage leur implication dans une logique d'entraide. Enfin, à l'image des responsables des plus petits clubs affiliés récemment, la logique consumériste semble dominante.

Mais l'on repère plutôt que les trois logiques coexistent chez les acteurs les plus engagés, ceux que l'on identifie plus facilement dans la logique de mouvement.

1.3.3. Conclusion : trois logiques institutionnelles légitimes à coordonner

La logique d'entraide, identifiée plus fortement dans les années 1980, doit maintenant tenir compte de la pression croissante de la logique fonctionnaliste, consumériste que l'on pourrait aussi qualifier de logique de service. La logique de mouvement, quant à elle, aux fondements de la FSGT, perdure mais l'on voit comment ses termes, tout au long de l'histoire

de la fédération, ont été redéfinis, passant d'une idéologie marxiste affaiblie dans les années 1980 à une vision citoyenniste du rôle politique d'une fédération affinitaire.

En pratique, ce n'est sans doute pas tant un équilibre entre les trois logiques que le Comité FSGT du Val de Marne doit rechercher mais plutôt l'acceptation collective par les membres de la polysémie de l'expression ou du bien commun « sport pour tous ».

La FSGT du Val de Marne dans son ensemble, les professionnels comme les bénévoles, souffre peut-être de ne pas verbaliser suffisamment ces trois conceptions du bien commun, pourtant existantes depuis l'origine de la fédération nationale en 1934 comme depuis la création du comité départemental du Val de Marne dans les années 1970. Les trois logiques institutionnelles identifiées pourraient, dans une dynamique de reconnaissance mutuelle, de complémentarité d'objectifs et de modes de fonctionnement contribuer à une recherche de conciliation des trois conceptions du bien.

Expliciter la légitimité, historique, politique et sociale des trois interprétations du « sport pour tous », ne peut à notre sens que conforter et renforcer l'identité de la FSGT Val de Marne dans ce qu'elle possède de tout à fait singulier et original tant dans le champ du sport que dans celui de l'éducation populaire et citoyenne. Car c'est peut-être déjà cette vision citoyenniste de la pratique sportive n'excluant ni la portée politique ni la dimension fonctionnaliste de la demande consumériste d'activités sportives qui fait la force peut-être parfois trop invisibilisée de la FSGT.

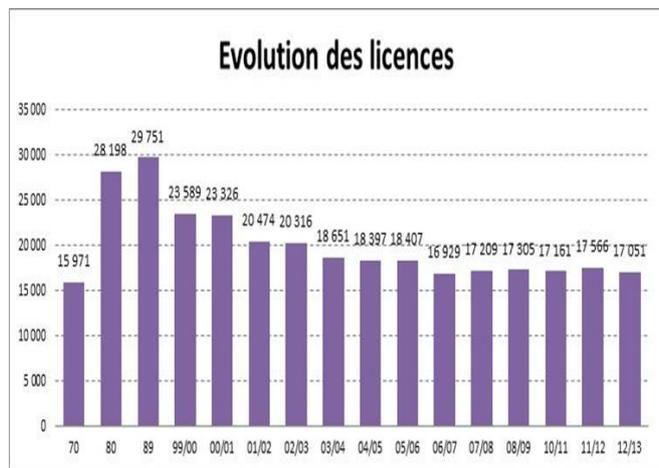
Chapitre 2

Analyse Économique

Par Fabien Gandossi

2.1. Environnement général de l'association :

L'analyse de la documentation disponible remonte aux années 70. L'on constate que l'élément fondateur à la structuration économique de la Fédération reste ses adhérents notamment au niveau des ressources monétaires mais également compte tenu de son implication dans l'hybridation des ressources et l'apport des bénévoles.



Du fait de l'érosion progressive de ses adhérents depuis environ 20 ans, et malgré un bilan économique sain, on perçoit notamment au travers des différents entretiens menés lors de l'étude, l'inquiétude de ses membres sur la pérennité de la Fédération. Par exemple lorsque B.Bouquin²⁸, licencié FSGT à Vitry évoque que « Les gens ne s'engagent plus autant que nous », il propose un constat partagé par beaucoup d'associations actuellement. On retrouve cette préoccupation chez B.Chevitte²⁹ également quand il explique qu'« il y a un turn-over très important de plus d'un tiers des effectifs que l'on ne sait pas forcément expliquer »

Nous avons tenté jusqu'à maintenant de définir que la construction historique de la FSGT s'est structurée autour de 3 logiques complémentaires : une logique de mouvement, une logique d'entraide, et une logique fonctionnaliste. Nous allons à présent tenter d'examiner dans quelle mesure ces trois thèmes se déclinent de manière économique et notamment

²⁸ Entretien septembre-novembre 2013

²⁹ Entretien septembre-novembre 2013

comment proposer la possibilité d'inscrire l'association dans l'environnement de l'ESS (économique sociale et solidaire)

Du point de vue économique, nous pourrions rattacher parmi les questions posées par la fédération les éléments suivants :

Globalement, la structure économique des bilans de l'association varie peu dans le temps. Elle se construit autour de 3 items : la vente des licences, les soldes des activités et les subventions. On constate néanmoins que des choix associatifs ont ponctuellement ou de manière pérenne impactés la fédération : le recours à des sponsors (ex : 1988 - partenariat Adidas), instauration de la pratique occasionnelle (+6 000 adhérents en 1971, +45 %). Sur la base de la documentation disponible, le pic d'adhésion est atteint autour de l'année 1990 (près de 30 000 adhérents).

Depuis cette date, le nombre d'adhésions n'a cessé de diminuer. Le nombre d'adhérents se rapproche aujourd'hui des seuils des années 70. Plusieurs facteurs objectifs expliquent cette diminution progressive : L'évolution de la composition politique de la proche couronne (disparition de la ceinture rouge) est perçue par certains de la manière suivante : « quand c'est la droite, ils cherchent à nous enlever des prérogatives et quand c'est la gauche, on les maintient »³⁰, les exigences de diplômes demandées par le ministère, le désengagement des entreprises des activités sportives, la diminution des subventions allouées par le ministère.

Néanmoins, la Fédération dispose encore de nombreux atouts à l'appui de son projet associatif : un projet de « sport pour tous » qui fait sens, un bilan économique sain, des salariés et des bénévoles impliqués.

Son modèle associatif a su démontrer sa capacité à s'adapter aux évolutions de la société au travers du foot à 7 et à l'image de la création du sport pour les enfants il y a quelques années. C'est sans doute au travers de ce type d'initiatives qu'elle pourra trouver un juste équilibre entre le respect de son projet associatif et le développement d'un bilan économique viable et pertinent. Quelque soient les orientations qu'elle choisira, elle ne pourra sans doute pas se passer de la construction d'une base juridique et économique adaptée à la spécificité de ses choix de gouvernance

³⁰ Entretien septembre-novembre 2013

En effet, la FSGT s'est construite autour de trois logiques d'organisation des associations. Elle est une association gestionnaire puisqu'elle propose à ces clubs adhérents une logique d'accompagnement administrative et économique. Elle est une entreprise associative puisque elle regroupe au travers d'une coordination des bénévoles et des salariés, une dynamique humaine basée sur le militantisme et l'apport de compétences non marchandes (entraîneurs bénévoles, bénévoles à la fédération, formation etc..). Enfin elle est également une entreprise sociale au travers de sa volonté de développer 'le sport pour tous' et une approche égalitaire et non discriminante de la pratique sportive.

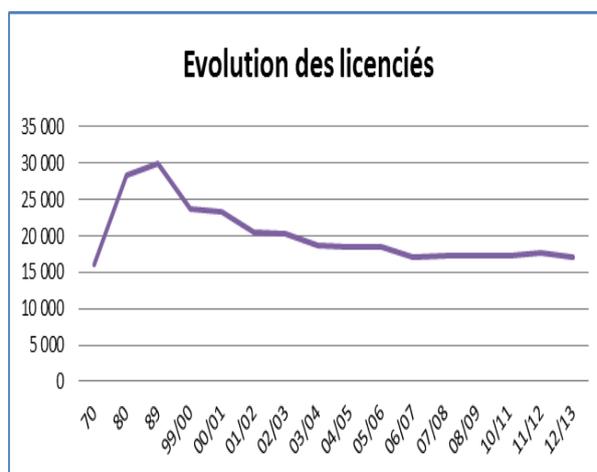
Ceci se traduit notamment par la décomposition de ses ressources que nous verrons plus loin. Or, si la lecture de l'identité institutionnelle et culturelle de l'association nous amène à considérer que les logiques entraide, fonctionnelle et mouvement sont complémentaires et imbriquées ; du point de vue de l'analyse économique, chacune de ces logiques peut sans doute présenter des enjeux propres. Dans un environnement économique strictement lucratif, la dynamique entraide, fonctionnelle et mouvement auraient des critères d'analyse propres qui seront détaillés ci-après. Mais c'est dans la construction du projet commun associatif que les passerelles entre ces logiques doivent s'affirmer.

La diminution progressive des subventions et sans doute une distanciation politique amènent l'association à disposer d'un volet de financements publics très faible. Par ailleurs, l'analyse des demandes de subventions, leur nature théorique et l'utilisation des fonds placent l'association dans une tactique de résistance et de réaménagement des ressources à l'intérieur d'un cadre institutionnel et de politiques publiques donnés. La principale conséquence de ce positionnement se traduit certes par une autonomie accrue mais également par l'effritement du bénévolat où l'on ressent parfois de nombreuses ambiguïtés entre le projet sportif et le projet politique. Une double conséquence pour l'association : elle dispose de plus d'autonomie dans la gestion quotidienne de son institution en contrepartie d'une moindre reconnaissance des acteurs publics qui peuvent être pourtant source de financement et de développement. Le point le plus dommageable restant peut être son absence d'influence sur les orientations publiques face aux fédérations sportives : absence de reconnaissance des formations proposées par la FSGT, marchandisation du sport, communication institutionnelle (Etat, région, collectivité territoriale) centrée sur « les sports spectacles » et une société en quête de 'sens' dans lequel semble-t-il, le sport pour tous, aurait une place à jouer.

L'on peut néanmoins être optimiste sur la capacité de l'association à fédérer de nouvelles énergies dans le cadre d'un projet associatif peut être plus lisible et adapté aux modalités d'investissement des générations nouvelles. Les deux axes majeurs ne disparaissant pas : la formation et l'implication dans les clubs et la Fédération.

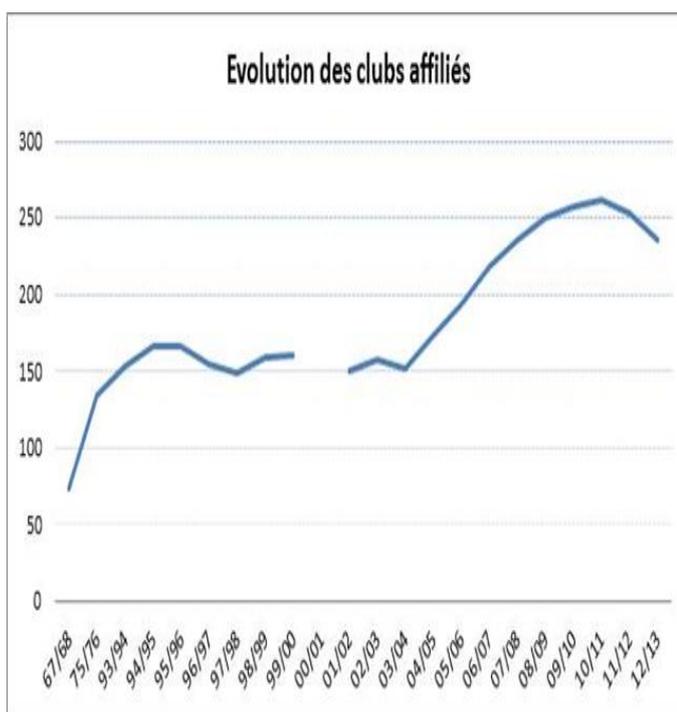
2.2. Focus adhérents et clubs

Sur la base d'un projet associatif défini, le premier enjeu de la Fédération est son nombre de licenciés et la composition des licenciés (grands clubs/petits clubs). C'est la première garantie de l'indépendance et l'autonomie de l'association. Il ne s'agit pas d'une idéologie économique prédéfinie mais d'un simple constat. Il est surprenant de voir que ce sujet a été peu présenté ou porté dans les différents entretiens que nous avons réalisés.



Il est souvent évoqué comme un vecteur de la situation du club et les variations annuelles que peuvent constater les représentants sont rarement analysées et plutôt subies.

Au cours des entretiens, on constate souvent que le premier paramètre de lecture est souvent le club. Ce qui fait sens d'un point de vue de l'animation, le fait beaucoup moins du point de vue économique. Cette perception n'est peut-être pas étrangère au fait que l'évolution des clubs affiliés suit une tendance tout à fait inverse à l'évolution des licenciés. Autrement dit, l'évolution du nombre de clubs



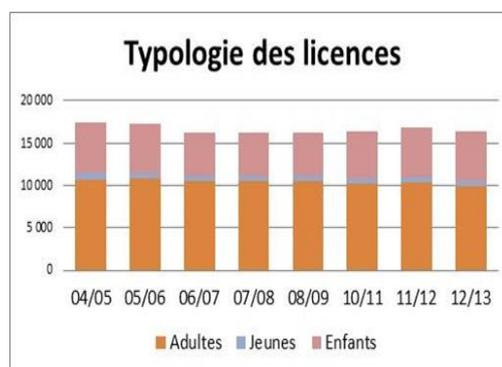
affiliés à la Fédération ne semble pas mécaniquement impacter le nombre de licencié.

Plusieurs raisons, non identifiées pour le moment peuvent expliquer ce phénomène : morcellement des clubs, disparition de grands clubs, baisse des affiliations au sein d'un même club.

L'aspect positif de cette situation est que la Fédération dispose toujours d'un ancrage important dans le domaine sportif mais qu'elle doit penser son action à la base dans le rapport et la communication aux licenciés effectifs ou potentiels. Lorsque le coordinateur à la section enfant multisport l'ES Vitry à la FSGT, explique que le comité « s'est rendu compte que ce qu'il faisait dernièrement, était le même travail que le BAFA »³¹, on peut entendre le désir de favoriser l'insertion des activités locales dans l'environnement des politiques publiques tout en assurant la cohérence entre les pratiques des et l'identité commune. On notera enfin que, dans le tableau ci-dessus, compte tenu des données disponibles, présente les données par décennie puis par année. La tendance est donc moins forte que le tableau peut le laisser supposer.

Enfin, le nombre de licenciés se rapproche désormais du niveau historique avant la mise en place de la pratique occasionnelle même si elle a été supprimée depuis. Cette situation mériterait d'être analysée plus en détails mais la documentation fournie ne le permet pas. On trouve néanmoins des témoignages évoquant clairement ces transformations au cours du temps : « Le comité départemental était constitué des 10 plus grands clubs omnisport du département, ceux des villes à tendance ouvrière (Vitry, Villejuif, ...) et ceux des grandes entreprises (Air France, la Snecma, ...). C'était le cœur du comité, il y avait alors très peu de petits clubs. 40 ans après, c'est complètement l'inverse ».³²

La typologie des licences reste stable sur les dernières années. On peut néanmoins s'interroger sur la faiblesse de la représentation « jeune » dans ses différentes catégories. Elles devraient être en



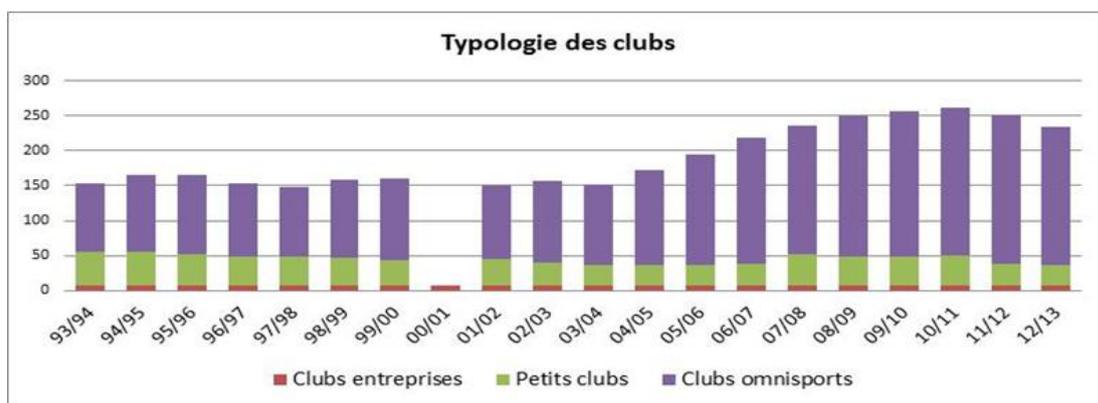
³¹ Entretien septembre – novembre 2013

³² Entretien septembre-novembre 2013

toute logique, une passerelle entre les pratiques
« enfants » et adultes.

Leur niveau très bas interroge donc sur le lien dans le temps entre ses différentes tranches d'âge. Elle obère également la capacité vis-à-vis des pouvoirs publics à démontrer une capacité à accompagner tous les publics dans la pratique sportive.

A l'image du précédent schéma, on voit que le volume de club est relativement important et suit une tendance de croissance dans le temps. Historiquement, la part des clubs d'entreprise reste très faible et c'est plutôt dans les clubs omnisports que cette croissance puise sa source, ce qui semble cohérent vis-à-vis du projet associatif. Il n'en reste pas moins que cette croissance n'est pas corrélée à l'évolution des licences même avec le développement des petits clubs.



(En volume)

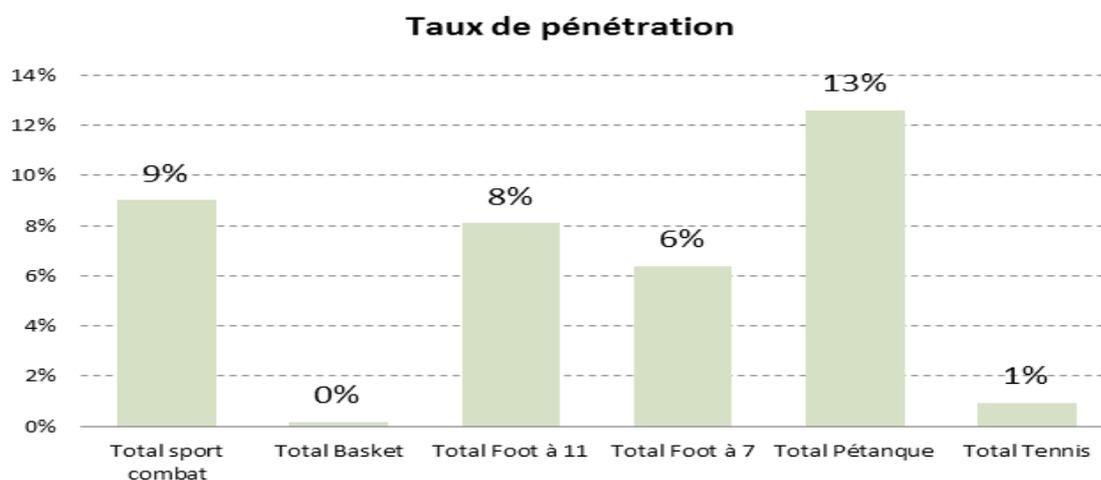
Avec 17 000 licenciés pour 1 327 732 habitants (Insee 2010), la FSGT dispose d'un taux de pénétration de 1,28 %. Nous verrons ci-après cette répartition par type de sport. En termes de positionnement économique, il peut être intéressant de mettre en rapport les types de sports avec les moyens alloués par la Fédération à ses comités. Doit-elle privilégier une allocation de moyens sur les sports où elle est susceptible d'avoir le plus de licenciés ou doit-elle privilégier les sports sur lesquels, elle est historiquement plus présente ? Si l'on s'en tient à l'accroissement de certaines pratiques, certains à la FSGT semblent pointer une disjonction qui induirait d'opter plutôt pour la première solution : « Dans les clubs, il y a eu un fort

développement des pratiques qui a été plus rapide que le développement de la vie associative »³³

A titre indicatif, les sports les plus pratiqués dans les Fédérations sont, par ordre croissant : le tir(154 289), le badminton (163 956), le tennis de table (190 539), la randonnée (223 147), le karaté (226 222), l'athlétisme (241 835), la gymnastique (286 298), la natation (283 558), la voile (292 162), la pétanque (297 512), les sports sous-marins (305 280), la canoë-kayak (376 122), le golf (422 761), la rugby (457 018), la handball (470 590), le basket (475 465), la judo (603 896), l'équitation (706 449), le tennis (1 111 316) et le football (1 973 260) (données 2012 ministère sport – licences Fédération Française).

Dans le détail, le schéma ci-après présente les différents taux de pénétration³⁴ (données INSEE 2012) de la FSGT par sport.

On notera que la Fédération n'est pas présente sur 2 des 10 sports le plus pratiqués en France à savoir le golf et l'équitation (respectivement 8 232 et 8 896 adhérents dans le Val de Marne et quasiment absente du basket-ball (10 adhérents pour 6 240 licenciés sur le département).



Le tableau de taux de pénétration présente la part de la FSGT dans quelques sports sur la base des données disponibles sur l'INSEE. On peut remarquer que sur les 10 principaux

³³ Entretien septembre-novembre 2013

³⁴ un taux mesurant la couverture du marché par un produit ou service donné

sports pratiqués en France, la FSGT n'est pas présente ou quasiment pas sur environ la moitié d'entre eux, ce ratio augmente sur les 20 principaux sports pratiqués. Ceci a une influence directe sur sa capacité de développement et sa capacité d'adaptation à l'évolution des pratiques et du nombre de licenciés puisque en réduisant son assiette potentielle d'adhérents, elle limite ses possibilités « maximum » de membres.

Par ailleurs, sur la base de la documentation fournie, le rapport entre les moyens déployés (salariés et bénévoles), la stratégie de l'association et le nombre de licenciés est actuellement peu lisible. Ce qui peut être compris comme un choix en lien avec le projet associatif présente une limite dans les aspects économiques de l'association. On peut le percevoir dans la rencontre avec l'analyse identitaire lorsqu'elle rappelle que la structuration d'une organisation locale et nationale du sport ouvrier consiste bien en une tentative de réappropriation d'une pratique sociale déjà populaire. Or, le socle historique ouvrier s'est profondément transformé dans la société interrogeant donc le mode d'adhésion dans les clubs. Il en est de même au travers de la distanciation avec la CGT. Néanmoins, l'analyse institutionnelle soutient que la FSGT a démontré les capacités d'adaptation à ces enjeux. Elle rencontre par contre une limite factuelle actuellement dans sa capacité à traduire cette adaptation par une augmentation des licences puisque l'adaptation à la fin du socle ouvrier dans ses adhésions ne s'est pas traduit par une augmentation, ni même une stabilisation de ses membres.

L'association a des taux de pénétration dans au moins 4 des principaux sports pratiqués aux alentours de 10 %. Ces données ne tiennent pas non plus compte de l'action de la FSGT sur le sport ou l'initiation aux sports pour les enfants et mériterait d'être investiguée car elle permettrait à l'association de valoriser son action auprès de certaines populations que ne laissent pas transparaître les données générales.

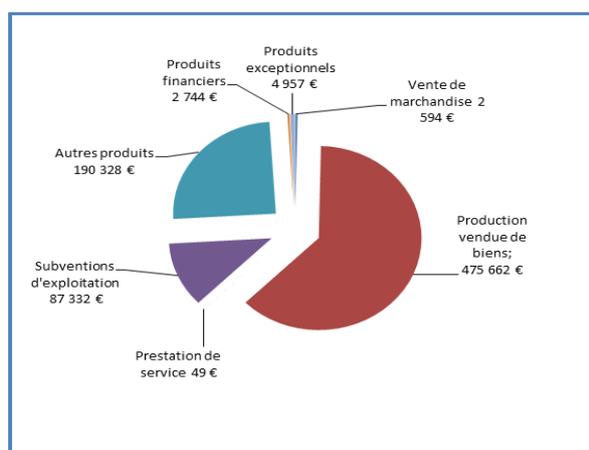
Les taux d'évolution d'une saison à l'autre sont très fluctuants. On constate une fourchette de 3 à plus de 85 % d'évolution des licences (en positif ou en négatif, les plus grands gap étant sur les baisses) avec des disparitions quasi-complètes d'activités. Au-delà d'aléas, inhérents à la pratique sportive (déménagement, mobilité professionnelle..), l'association a donc des difficultés à évaluer qualitativement les évolutions du nombre de ses licenciés pour identifier les motifs de non renouvellement et définir, depuis les motifs sur lesquels elle peut agir, des actions correctives (qualité, horaires, coût de la cotisation)

Enfin la fédération est présente dans plus de 50 sports différents. Au moins 12 activités présentent un nombre de licenciés inférieurs à 20. Cet élément doit peut être amené une réflexion de la FSGT sur sa stratégie en passant d'une logique subie de disparition de certaines activités (ex : basket) à une logique de développement et d'investissement sur les sports retenus dans le cadre de son projet associatif.

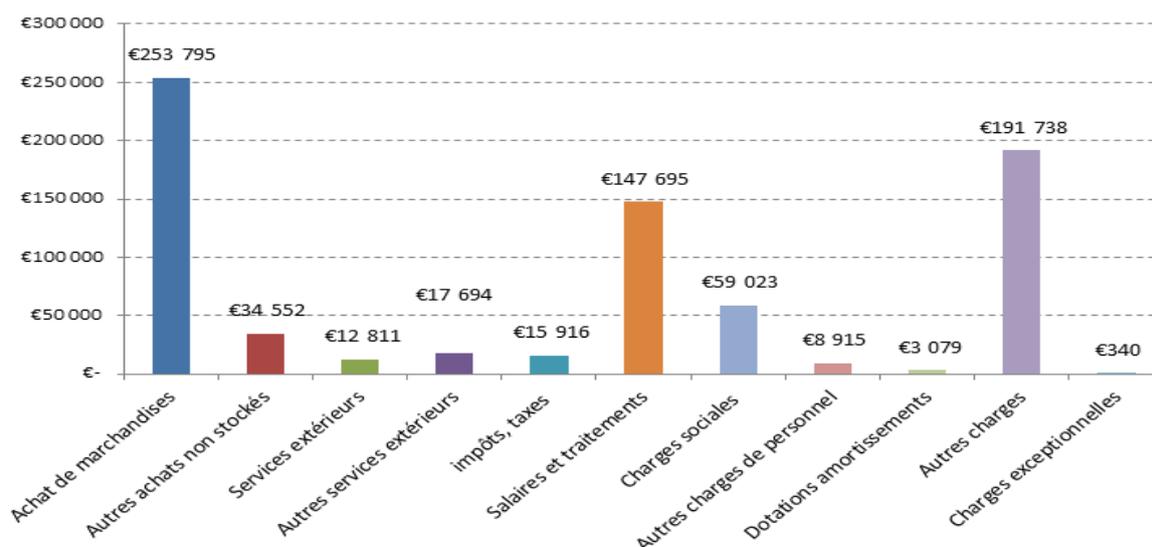
Par ailleurs on constate que la notion de sport pour tous dans l'appréhension par la FSGT (pratique non discriminante et non élitiste) est différente de celle du ministère (organisation de la pratique sportive en faveur de public marginalisé : handicap, enfance, femme..). L'analyse institutionnelle rappelle que l'accès du « travailleur » au sport, entendu comme un individu qui, pour vivre, ne dispose que de sa seule force de travail reste bien central à la FSGT. La grille de lecture du ministère raisonne par « publics », lesquels ne se réduisent pas aux seules classes populaires ou ouvrières. Tout en proposant une finalité commune (sport pour tous), on constate donc ici une différence importante de représentation qui peut avoir des incidences fortes sur la capacité de la FSGT à faire reconnaître son action et/ou obtenir des financements pour ces activités.

2.3. La structure du budget de la Fédération (analyse comptable)

Le compte de résultat 2012 fait apparaître un résultat excédentaire de 18k€. La structure des produits de la FSGT est essentiellement composée des produits des licences (62 %) suivis des excédents des comités (25%). Les subventions publiques ne représentent que 11 % du budget. Autrement dit près de 90 % des produits sont liés à l'activité sportive.



Le positionnement des prix des licences dans un contexte économique difficile doit également être pensé en lien avec les autres produits de la Fédération.

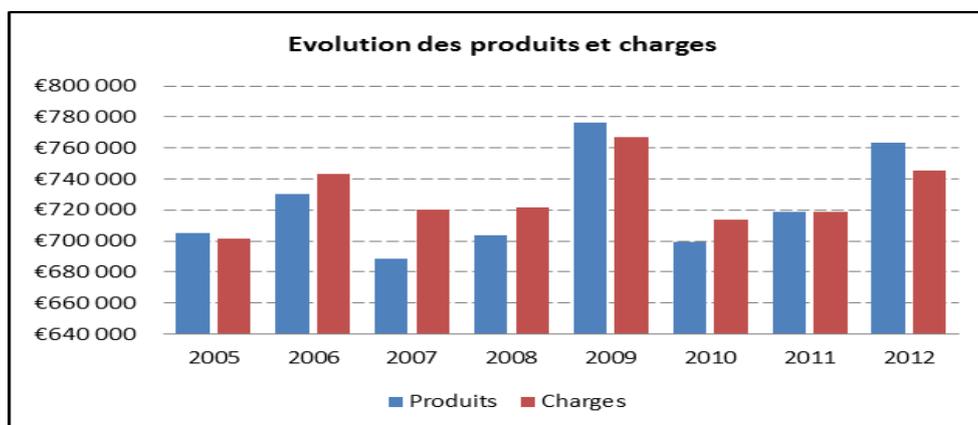


Les principaux postes de charges sont les achats de marchandises (34 %). On notera que la décomposition des frais des licences augmente artificiellement le volume financier de l'association. Le solde 'net' de produits en lien avec les licences n'est plus que 202 k€ quand il est retraité. Sur cette base, le poids des salaires et traitement représente 43 % du budget de l'association et le soutien aux activités 40 %. Autrement dit, un peu moins de la moitié des produits de l'association sont investis dans des ressources humaines, la moitié dans les activités sportives, le reste représentant les charges de fonctionnement soit 20 %. La dynamique de la FSGT est-elle de promouvoir le salariat dans une logique militante ? Ces éléments sont à rapprocher de l'analyse identitaire et de mettre en rapport les besoins d'une institution (le rapport produits/charges) et une logique dans laquelle le salariat est un vecteur du projet association

2.3.1. Analyse financière

L'analyse des produits et charges démontrent une irrégularité importante entre 2005 et 2009. Il semble qu'une dynamique plus structurée (au moins au niveau comptable) se soit mise en place depuis 2010. Elle se traduit en termes de résultats également avec une croissance stable. Le résultat cumulé depuis 2005 présente néanmoins un déficit de 47 k€. La structure bilancielle est également saine puisque l'association bénéficie d'une disponibilité de 120 k€ adossée à 420 k€ de placements. Elle possède un patrimoine immobilier qui pourrait être estimé puisqu'il n'est actuellement valorisé qu'à sa valeur d'acquisition. On peut à ce

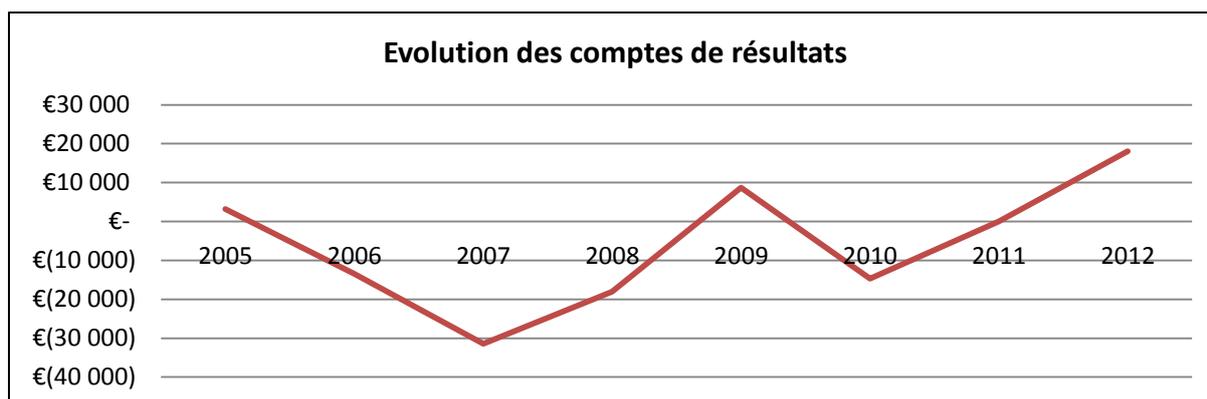
titre s'interroger sur la possibilité dont dispose la Fédération en lien avec une refonte de son projet associatif de porter une politique de développement.



En lien avec la description des différents postes de charge présentée ci-avant, l'association s'interroge légitimement sur les ajustements économiques qu'elle peut réaliser car comme le rappelle G.Siegel, bénévole au sein de la section échecs : La particularité du département est qu'il y a un report chaque année des soldes de chaque activité sur ces activités et que ces sommes ne tombent pas dans le budget du comité départemental. C'est une des questions qui se posent actuellement pour gérer ces difficultés ».

Sur le bâti, une comparaison entre l'équipe de salariés et son besoin en locaux (150 m² maximum) pourrait être réalisée et dès lors examiner sa situation patrimoniale en conséquence. La mise aux normes accessibilité en 2015 doit être également un élément d'appréciation de sa situation patrimoniale (coût de la mise aux normes). Enfin, il pourrait être utile d'engager une réflexion sur la politique patrimoniale vers les équipements sportifs. En effet, le premier vecteur de développement passe par la disponibilité de créneaux horaires.

D'un point de vue structurel, l'analyse du bilan et du compte de résultat n'amène pas de remarques particulières si ce n'est les coûts de fonctionnement qui peuvent paraître élevés (20 % si l'on retire les produits nets des licences). L'un des principaux axes de produits courts termes qui peut être mis en place reste la mobilisation de fonds publics au travers de subvention de fonctionnement que nous allons examiner et le sponsoring.



2.3.2. Analyse financière (les subventions)

Les subventions de la Fédération représentent 11 % de ses produits en 2012 soit 87 332 €. C'est son plus bas niveau depuis 2006 et sans doute historiquement. Comme nous l'avons vu, ce phénomène s'explique par la distanciation politique entre la Fédération et les acteurs locaux, l'évolution des pratiques sportives mais également le fait que l'activité de la Fédération aménage plus la présentation de ses subventions pour les obtenir qu'elle ne colle à la dynamique demandée par les acteurs publics. Or, même si pour d'évidentes raisons (les licenciés sont des électeurs), les financeurs publics locaux ne se désengageront jamais complètement de l'aide à la FSGT, aucune dynamique ne peut permettre d'améliorer le niveau de financement de la fédération dans ce mode de relation.

Ceci est pour le moins paradoxal avec le potentiel que peut représenter le projet associatif de la FSGT:

- . Le partenariat avec les écoles
- . La pratique sportive occasionnelle
- . L'initiation au sport
- . Le sport pour les seniors (partenariat avec résidences médicalisées par exemple)

Les subventions de la FSGT se décomposent de la manière suivante :

- . Subvention de fonctionnement CG : 32 000 €
- . Subvention actions conseil général : 16 832 €
- . Subvention FNDS-DDJS: 12 500 €
- . Subvention Challenge CG: 26 000 €

Or si l'on examine les dispositifs que pourrait solliciter par la Fédération, on peut supposer que ce niveau de subventions est faible. En 2003, la participation de la sphère publique dans les associations sportives était de 32 % et 8 % de sponsors. Même en tenant compte d'un désengagement de l'Etat depuis cette date, la Fédération dispose d'une marge de manœuvre appréciable. Parmi les thèmes qui pourraient être utilisés et font sens avec le projet associatif : les stages sportifs, les manifestations exceptionnelles, les initiatives thématiques (handicap, emploi, formation), initiation pour les enfants. A titre indicatif au moins 8 enveloppes de financements seraient mobilisables au niveau de la région Ile de France. Dès le principe d'une co-construction avec les pouvoirs publics d'un point de vue économique passerait dans la déclinaison dans le concept de 'sport pour tous' sur tous les points qui peuvent se raccrocher à des dossiers de subvention. Une dynamique pourrait être alors engagée sur une mise en place de ces actions et dès lors être identifier l'association comme un acteur, relais des politiques publiques dans le sport, capable de les influencer. A condition de s'assurer que la collaboration avec les pouvoirs publics se fasse de façon moins tutélaire que conventionnée (l'association garde l'initiative quant à la répartition et à l'usage des fonds qui lui sont octroyés), nous nous rapprocherions d'ailleurs là encore davantage du modèle d'économie solidaire souvent décrit par Jean-Louis Laville.

On pourra citer à titre d'exemple :

Appel à projet région ile de France :

- .soutien aux projets socialement innovants (50k€)
- .soutien au mouvement sportif
- .aide à achat à l'équipement des personnes en situation de handicap (80 k€)
- .chèque transport
- .terre d'accueil des délégations étrangères (10 k€)

Du point de vue local (avec les communes), l'affinité historique sur le sport pour les enfants paraît être un relais intéressant à retravailler et à valoriser (temps périscolaire, semaine de 4 jours..)

L'axe de l'emploi et de la formation pour les salariés de la Fédération est sans doute un des principaux vecteurs d'ajustement et d'amélioration du lien entre les trois logiques de la FSGT puisqu'elle semble être le premier pas dans la logique militante et le passage pour les

adhérents d'une attitude de consommateur à un positionnement d'acteurs. Elle semble également essentielle dans l'organisation des clubs et les animateurs dont ils ont besoin pour assurer les activités.

2.4. La structure du budget de la Fédération (analyse associative)

Cette analyse est présentée sur la base des chiffres déclaratifs fournis par la Fédération et la grille et intégrée à une grille d'analyse spécifique aux associations. Elle a pour objet de croiser données économiques, valorisation du bénévolat et sources économiques (privées/publiques). Le volume d'heures de bénévoles déclaré est d'environ 4 300 heures par an. Elles se répartissent entre les heures à destination des instances (800 à 900 heures) et les heures dans le fonctionnement courant de l'association, principalement au niveau des commissions (3 000 à 4 000 heures).

Dans le détail :

. CA :	325 heures	. Ski :	320 heures
. CD :	120 heures	. Pétanque :	400 heures
. AG :	400 heures	. Natation :	120 heures
. Commission foot :	830 heures	. Gymnastique :	120 heures
. TTE-TTL :	240 heures	. Montagne :	300 heures
. Escrime :	32 heures	. Collectifs :	180 heures
. Echecs :	160 heures	. Autres :	900 heures

Sur la base d'une estimation économique à environ 11 € de l'heure, l'équivalent monétaire des actions menées par les bénévoles s'élèverait à 50 k€ (75 k€ + chargés) environ et 2,66 ETP. Cette valorisation économique ne relève pourtant pas les mécaniques propres à l'association dont les autres chapitres auront révélé l'importance. On notera qu'avec 6 salariés, ces 2,5 « équivalent temps plein » représentent plus de 30 % de l'équipe de permanents. A défaut de le faire en terme monétaire, cette relation 'fonctionnelle' au quotidien de la fédération donne toute la dimension sur l'imbrication

des bénévoles dans l'association et légitime nécessairement les questionnements sur le renouvellement des bénévoles pour l'avenir de la Fédération.

Il conviendrait sur cette base d'examiner la corrélation entre le volume des licenciés de chaque activité et le volume des heures des bénévoles, quel est le lien entre ces deux éléments. Est-il structuré, mécanique ou dépendant de l'investissement des bénévoles ?

De manière synthétique et classique, la traduction en matière d'hybridation des ressources pour l'association se décompose de la manière suivante :

Origine des ressources	Particuliers	Secteur privé	Secteur public	Tiers secteur	Total en %
Ressources marchandes	55 %	0 %	0 %	0 %	55 %
Ressources quasi marchandes	0 %	33 %	0 %	0 %	33 %
Ressources de la redistribution	0 %	0 %	12 %	0 %	12 %
Ressources de la réciprocité	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Sur la base de cette présentation :

- . Les ressources marchandes vont représenter principalement les adhésions,
- . Les ressources quasi marchandes, les soldes des activités
- . Les ressources de la redistribution, les subventions
- . Les ressources de la réciprocité, les actions bénévoles

Encore une fois, si l'on retire des produits des licences qui ne sont pas utilisées directement par la fédération, l'on s'aperçoit que le premier poste de ressources de la fédération n'est plus l'utilisateur lambda mais sont les ressources quasi-marchandes dont le flux est directement lié au projet associatif de la Fédération. Mécaniquement, l'importance des autres ressources augmente significativement.

Hybridation des ressources retraitée (produit net licence)

Origine des ressources	Particuliers	Secteur privé	Secteur public	Tiers secteur	Total en %
Ressources marchandes	33 %	0 %	0 %	0 %	33 %
Ressources quasi marchandes	6 %	0 %	0 %	35 %	41 %
Ressources de la redistribution	0 %	0 %	16 %	0 %	16 %
Ressources de la réciprocité	8 %	0 %	0 %	2 %	10 %

Si l'on considère le retraitement des produits nets des licences, la grille de lecture de l'association évolue. En effet, cette présentation implique que 67 % des produits de l'association sont directement liés à son projet associatif.

On pourra dès lors considérer que la recherche de licenciés supplémentaires est un corolaire indispensable à la santé économique de l'association mais qu'il ne peut être efficient que pensé dans le lien avec les bénévoles et la visibilité du projet associatif. Lorsque JM. Boiteux, Président de la FSGT, rappelle que « Mon sentiment est que si la FSGT veut proposer la même chose que la Fédération Française, la FF saura toujours mieux le faire. Si la FSGT veut vivre, il faut qu'elle propose des choses qui se font pas ailleurs », il indique que le rapport entre le projet associatif et les licenciés doit avoir une traduction visible pour ces derniers.

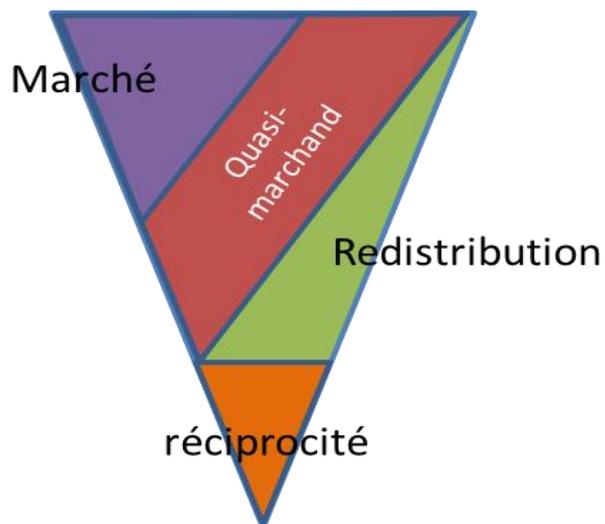
Minorer ce fait supposerait à terme, un délitement profond de l'engagement associatif (logique d'entraide) et mécaniquement la transformation de l'investissement bénévole en fonction salariale (perte de lien) et donc perdre l'essence du projet associatif. Il convient donc de considérer cette multi-dimensionnalité qui puise dans son bien commun des leviers tel que le propose A.Lopez, coordinateur à la section enfant multisport l'ES Vitry et à la FSGT, :« Je pense que sa force c'est l'esprit bénévole, c'est ce qui tient la FSGT et qui fait tenir les autres clubs aussi ».

Le sujet de l'association n'est peut-être pas tant de considérer qu'il n'y a plus de bénévoles mais la manière d'organiser l'émergence et l'accompagnement du bénévolat. Si l'on compare ces éléments avec l'évolution des clubs affiliés, on peut supposer qu'un lien est à réaffirmer ou reconstruire dans le rapport entre le nombre de clubs et le volume de licenciés et qu'une action spécifique est nécessaire dans la communication auprès des licenciés sur le projet associatif de la FSGT.

La structure économique de l'association peut laisser également penser qu'elle est relativement autonome sur la gestion de son projet associatif. Elle n'a quasiment aucune régulation tutélaire (faiblesse des subventions) ou monétaire (pas de sponsoring et l'évolution des licenciés ne détermine pas les enjeux du projet associatif). On peut dès lors considérer que le paramètre économique, comme trop souvent dans la période actuel, ne doit pas être la clé de lecture de l'association pour les années à venir mais une des fondations des ajustements nécessaires à son projet.

C'est avant tout sur la base d'un projet associatif cohérent résumé dans la notion de sport pour tous, tenant compte des facteurs de mobilisation des bénévoles et des flux de licenciés qu'elle pourrait penser les ajustements nécessaires à son projet. Certains leviers sont proposés dans les différentes interviews quand A. Lopez dit par exemple que « Dans mon association, c'est permettre à mes animateurs bénévoles d'avoir un maximum de formation » ou JM. Boiteux dit que « Quand vous avez 17 ans et que l'on vous écoute sur un truc comme ça (projet enfant), je trouve que c'est assez intéressant ».

Le schéma ci-après propose une vision de l'influence et des facteurs d'équilibre du modèle économique de l'association. Il est basé sur un compte de résultat retraité des produits nets des licences. Cette présentation montre que le principal paradoxe de l'association est que son activité est basée sur une ressource marchande mais que la dynamique de son projet associatif dépend de sa capacité à transformer le consommateur en acteur. puisque dans une logique d'analyse économique associative, 51 % de ses ressources sont liés à une démarche active vis-à-vis de son projet et 15 % au moins de son statut associatif (subventions).



La difficulté de l'équilibre entre le projet associatif et le modèle économique tient donc dans le fait que les facteurs liés aux ressources quasi-marchandes et de la réciprocity (adhérer car c'est la FGST, s'investir en tant que bénévole et la filiation club) sont directement dépendant du secteur marchand (le flux global de licenciés). La principale contrainte d'organisation tient dans les modalités de transfert entre ses différents stades (pourquoi je vais adhérer à la FSGT plutôt qu'ailleurs, pourquoi je vais m'investir en tant que bénévole). « Moi de mon observation plus les gens sont dans la merde plus ils s'investissent et du coup on est embêté s'ils s'arrêtent » confie par exemple, L. Bruno, un acteur bénévole important à la FSGT

Les différents paliers de composition de l'encastrement économique pourrait être donc organisé dans l'ordre et de la manière suivante :

- . Augmenter le nombre de licenciés et/ou de club dans une logique marchande assez classique mais néanmoins marqué par une communication plus présente sur la spécificité de la FSGT
- . Structurer et favoriser le passage d'une démarche marchande (rapport prix/service) à une démarche quasi marchande (rapport prix/service/projet associatif). (« Il faut que l'essentiel de la vie associative se déroule pendant le temps de pratique » D.Bruneau)
- . Favoriser l'émergence d'une réciprocity dans la démarche marchande et surtout quasi marchande pour permettre le renouvellement et l'engagement bénévole. (« Ce qu'on aimerait, comme on est l'une des plus grandes du comité 94, c'est pouvoir aider les

autres sections multisports et essayer d'avoir un travail ensemble et faire des initiatives tous ensemble » A.lopez)

. A ce stade et sous réserve d'arbitrages associatifs, on pourra concevoir le recours au mécénat et au sponsoring comme un relais de croissance. Afin de préserver l'autonomie et l'identité de l'association, il convient rappeler que ces sources de financement doivent très majoritairement couvrir des charges non pérennes. Plus la part de ces financements intervient dans des charges courantes, plus le lien de dépendance est important et donc plus la logique de marché risquerait de s'imposer

Les subventions publiques peuvent être considérées comme un relais de croissance, une source de financement et alternatives à la ressource des licences. Elles supposent toutefois qu'une réflexion s'organise autour des passerelles entre les politiques publiques du sport et le projet associatif, comme le suggèrent les analyses en terme d'économie solidaire. Il n'existe cependant pas de risques significatifs de basculer vers un système tutélaire à partir du moment où l'autonomie de l'association est assurée par son socle d'adhérents sensibles au projet associatif et la une logique de mouvement maintenant le désir vif de la transformation sociale. Dans les rapports avec les pouvoirs publics, c'est même souvent l'inverse puisque plus une surface d'adhérents est important, plus l'association est forte vis-à-vis des autorités.

Ces orientations possibles ne sont pas à minorer tant les marges de progression sont importantes. Enfin on peut supposer qu'à lecture de la documentation et des entretiens, poser le paradigme que l'aspect militant est un présupposé et non pas une conséquence limite l'adaptation de l'association à son contexte puisque le volume des licenciés influencera toutes les dynamiques de l'association : son rapport aux pouvoirs publics, sa capacité à trouver de nouveaux bénévoles, ses financements. L'enjeu pourrait plutôt se centrer sur la transformation du licencié en militant et les conditions de réussite de cette transition. D'un point de vue pratique, elle mériterait d'être examinée dans la conduite d'une 'fidélisation' des adhérents et une pratique familiale afin de permettre l'investissement dans le temps des bénévoles et éviter tout phénomène de rupture.

Chapitre 3.

Analyse organisationnelle

Par Caroline Denel

Introduction

Les notions et valeurs fondatrices de la FSGT, le sens du bien commun et de l'intérêt général, les valeurs d'un accès du plus grand nombre à la pratique du sport, l'idéal du sport comme facteur d'épanouissement personnel, le sens de l'effort demeurent aujourd'hui aussi vivaces que lors de la création de cette association.

La structuration, l'organisation du travail pour mieux atteindre et réaliser ces objectifs, ont cependant connus des évolutions sensibles au cours du temps. En effet, depuis la création de celle-ci en 1974, plusieurs modifications, tant dans l'organisation même que dans la conception et les représentations qu'en avaient et qu'en ont aujourd'hui les acteurs, on peut repérer ces modifications et ces fractures à l'occasion de certaines crises connues par la FSGT.

Nous nous proposons d'analyser ces évolutions et ces représentations au cours du présent chapitre : Quelle était cette organisation à l'origine de la création de l'association et des premières années de son activité ? Quelle est-elle aujourd'hui ? Quelles sont les perspectives et orientations envisagées à court et moyen terme ?

Dans le cadre de notre présentation, nous nous appuyerons essentiellement sur les travaux d'Henry Mintzberg et ferons de larges emprunts à ses thèses, concepts, analyses et définitions. Nous retiendrons toutefois, nous référant aux observations relevées par JL Laville et R Sainsaulieu, que les analyses, positions, définitions et catégorisations de H. Mintzberg ont été conçues et établies dans un contexte historique précis et s'appliquent surtout à des entreprises dont l'organisation était déterminée par la philosophie alors dominante du taylorisme et d'une stricte division des tâches.

« Dans les associations, les tâches effectuées par les professionnels et les bénévoles sont loin d'avoir été disséquées avec la même attention.....les acteurs au contact direct du public bénéficient de marges de manœuvres beaucoup plus grandes

que celles des opérateurs industriels. De plus, les tâches, effectuées en grande partie pour des personnes, incluent une dimension relationnelle plus forte que les travaux industriels »³⁵

Compte tenu de ces observations, nous serons amenés, en tant que de besoin, à réinterpréter partiellement ou à adapter certaines données et certains résultats des travaux de référence d'H. Mintzberg, pour mieux répondre à la spécificité du statut associatif de la FSGT.

3.1. Les années 70 au sein de la FSGT, une organisation du travail bureaucratique

3.1.1. Une organisation proche du parti communiste

A la création de la FSGT du Val de Marne en 1975, l'organisation générale était la suivante : un Président seul décideur était entouré et assisté de salariés généralement peu associés aux débats. Au commencement de l'activité, les « salariés permanents » n'ont pas de qualification particulière et rien de surcroît ne leur est demandé à cet égard³⁶.

Toutefois, la notion « d'engagement » semble primordiale pour les personnes de l'époque. Un certain temps doit être consacré à des activités annexes au travail du quotidien. Il s'agit d'être certes salarié à plein temps, mais aussi bénévole. Cet état de fait ne souffre aucune critique, car la normalité réside dans cet engagement militant initial.

³⁵ Jean-Louis Laville, Renaud Sainsaulieu, *L'association, sociologie et économie*, édition Pluriel, 2013 p. 98.

³⁶ A son arrivée, Josette n'a aucune qualification particulière. Elle est seule, jeune et vie éloignée de sa famille. Elle suit des cours et tente de trouver un moyen financier pour les payer. Prenant connaissance d'un poste de femme de ménage en remplacement d'une salariée malade elle est recrutée et évolue rapidement vers un poste de sténodactylo (sur proposition du Président) dans un contexte qu'elle décrit encore aujourd'hui comme étant extrêmement paternaliste. Pour autant, ce contexte n'est pas mal vécu à l'époque. Ce qui m'a plu précise-t-elle « c'est d'abord cet accueil, ce côté social et chaleureux, Le Président, c'était mon père spirituel ». Entretien de Josette, Novembre 2013, à la FSGT du Val de Marne

Ce sentiment d'appartenance à la structure sera même une condition au recrutement de la plupart d'entre d'eux, passés d'abord par le bénévolat. Il évoluera cependant pour certains salariés différemment en fonction de leur histoire personnelle et professionnelle au sein de la structure.

L'engagement, aux origines de la FSGT Val de Marne, renvoie probablement ses principaux protagonistes au militantisme politique communiste dont ils sont alors très proches. Mais des différences notoires dans la façon dont ils conçoivent l'organisation d'une structure militante s'afficheront très vite.

Le fonctionnement du PCF est en effet marqué par le centralisme et il laisse à l'époque une place prépondérante au secrétaire général, au secrétariat et au Bureau Politique, notamment lorsqu'il s'agit de déterminer les grands axes de la ligne politique.³⁷ Ce qui n'est pas le cas à la FSGT, certes, proche du militantisme communiste, mais en distances, voir en désaccord avec le centralisme fut-il éventuellement démocratique.

Dans son livre « Le phénomène bureaucratique », Michel Crozier explique la façon dont la bureaucratie ouvre des débats clivants parmi les analystes. Pour certains auteurs, le fonctionnement du PC de l'époque est conçu comme favorable à la bureaucratie. Dans ce système, le management hiérarchique, très vertical et structuré depuis le haut, permet l'application rapide et fidèle des instructions et évite inefficacité et désordre au sein du parti fidèle à la rationalité bureaucratique.

Mais du côté des organisations citoyennes qui, comme la FSGT, gravitent autour de ce même parti, et sur la ligne des auteurs critiques à l'égard de la bureaucratie, on commence à se défier de cette organisation limitant l'évolution de la démocratie³⁸ et la participation active des individus au projet de l'association.

La faible place laissée aux militants de base dans le schéma « communiste », fait débat au sein de la FSGT nationale qui entame une réflexion sur la participation de ses propres militants. Il lui semble important de ne pas détruire le système de la participation des salariés et surtout leur engagement en appliquant les fonctionnements

³⁷ Julian Misch, *Servir la classe ouvrière. Sociabilités militantes au PCF*, Presses Universitaires de Rennes, coll. « Histoire ».

³⁸ Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil 1963, p 216.

bureaucratiques du parti, dont la « la loi d'airain »³⁹ semble destructrice à plusieurs égards. Tout se passe comme si la FSGT remarquait que non seulement la bureaucratie pouvait décourager le militant mais qu'en plus elle pouvait conduire le salarié à manquer d'efficacité et d'initiative à cause de règles strictes et verticalement imposées.⁴⁰ La FSGT du Val de Marne va donc d'emblée essayer de se détacher de l'idéologie communiste en rejetant la possibilité de mise en place d'une organisation trop bureaucratique.

3.1.2. La réflexion autogestionnaire

C'est la raison pour laquelle, dès la fin des années 70, des tensions apparaissent entre les membres du parti communiste et la FSGT. Marianne Borrel écrit à ce sujet dans sa thèse de doctorat que « Les relations entre la FSGT nationale et le parti communiste français se raréfient et prennent un caractère purement formel ». D'ailleurs, « les salariés de la FSGT du Val de Marne ne participent plus aux discussions et groupes de travail du parti »⁴¹. La démocratie participative, pense-t-on alors sur le terrain, au Val de Marne, en plein accord avec la fédération nationale, doit donc être mise en place au sein de la structure.

Dès lors, à compter de 1977, le Président lui-même affirme souhaiter développer une décentralisation des décisions, se démarquant et s'opposant ainsi aux logiques de

³⁹ En démontrant le mécanisme du pouvoir bureaucratique des dirigeants de la sociale démocratie et des syndicats Allemands et en désenchantant l'enthousiasme charismatique du mouvement socialiste, Michels souligne le dilemme selon lequel « se trouvent forcément enfermés tous ceux qui veulent opérer de profondes transformations sociales, qu'ils soient réformistes ou révolutionnaires ». En effet, selon lui, « aucune démocratie n'est possible sans organisation, mais c'est justement la mise en place de cette démocratie qui peut mettre à mal la structure ».

⁴⁰ Michel Crozier, *Le phénomène bureaucratique*, Seuil 1963, p. 221 « Celles-ci ne peuvent en effet prévoir toutes les situations, ce qui permet à certains individus de prendre une parcelle de pouvoir, en dehors ou à côté de ce qui est prévu par les règlements. En retour, l'organisation va prévoir des nouvelles règles pour limiter ces parcelles de pouvoir qui ne sont pas contrôlées. Celles-ci, plus contraignantes encore s'ajoutent aux suivantes ce qui entraîne une routine chez l'employé, néfaste à son efficacité ». En conséquence, la bureaucratie peut être caractérisée comme "une organisation qui n'arrive pas à se corriger en fonction de ses erreurs".

⁴¹ *Sociologie d'une métamorphose : La FSGT, entre société communiste et mouvement sportif*, thèse de doctorat-IEP Paris, Sociologie, 1999, p. 335.

l'organisation du travail qui perdurent au sein du PCF. La FSGT du Val de Marne devient le laboratoire d'une certaine évolution.⁴²

La mise en œuvre de cette nouvelle orientation est confiée à une personnalité, issue de la FSGT nationale et donc connue du président, par ailleurs militante communiste depuis de longues années et s'inscrivant dans cette mouvance politique.

Ginette Durand est perçue au sein du parti comme dissidente, favorable à une forme d'organisation spécifique, l'autogestion, éloignée et même en contradiction assez fondamentale avec les conceptions officielles du PCF. Elle évalue régulièrement son activité au sein de la FSGT du Val de Marne. Dans l'un des nombreux rapports qu'elle écrit et ceci dès son arrivée on peut lire : « *Evaluation de l'activité de Ginette Durand : il est urgent d'associer les camarades à la réflexion et à la gestion de leur activité. Il faut responsabiliser ceux qui sont motivés. Faire partager les problèmes spécifiques du Comité ; Les intéresser aux activités générales, les informer....* »

Cette conception autogestionnaire, cette participation démocratique à l'organisation du travail, trouve un écho favorable à la FSGT et répond à ses attentes. L'autogestion au sein du champ syndical et politique au début des années 1980 apparaît comme une manière, pour la FSGT, d'échapper à la stigmatisation de l'appellation « réformiste » en se situant « à gauche », mais dans une position distincte de la CGT ou du PC. Le thème de l'autogestion selon Pierre Rosanvallon, dans son ouvrage « Pour une nouvelle culture politique »⁴³, a d'abord contribué à « canaliser une puissante recomposition du paysage politique en servant de support à la constitution d'une alternative à la culture politique étatique-communiste-marxiste auparavant dominante ».

⁴² On peut qualifier ce changement de systémique au sens de Crozier et Friedberg : « Le changement n'est ni une étape logique d'un développement humain inéluctable, ni l'imposition d'un modèle d'organisation sociale meilleur parce que plus rationnel, ni même le résultat naturel de luttes entre les hommes et de leurs rapports de force. Il est d'abord la transformation d'un système d'action. Ce que nous voulons dire en employant cette expression, c'est que pour qu'il y ait changement, il faut que tout un système d'action se transforme, c'est-à-dire que les hommes doivent mettre en pratique de nouveaux rapports humains, de nouvelles formes de contrôle social. » (*L'acteur et le système*, Seuil, 1977, p383).

⁴³ Pierre Rosanvallon, Patrick Viveret, *Pour une nouvelle culture politique*, Paris, Seuil 1977, pp. 33-34 « nous emploierons le terme de culture politique (autogestionnaire » pour caractériser un ensemble de théories de représentations et de pratiques nouvelles qui sont traversées principalement par le projet d'une autonomisation croissante des acteurs sociaux et d'une autorégulation poussée aussi loin que possible des systèmes humains). »

Le drapeau de “socialisme autogestionnaire” a permis à une gauche antitotalitaire de s’affirmer positivement, en en finissant avec la notion de gauche “non communiste”, purement négative et implicitement connotée d’une dimension privative. Cette définition politique susceptible d’être donnée à l’autogestion vient de manière adéquate compléter, pour la FSGT, sa définition organisationnelle antibureaucratique qui veut que l’ensemble des décisions concernant une structure soient prises par l’ensemble de ses membres. Ces définitions politiques ou organisationnelles de l’autogestion évoquées par un grand nombre de personnes à la FSGT, permettent de la renvoyer à certains paramètres avec une certaine variabilité :

- la suppression de toute distinction entre dirigeants et dirigés,
- la transparence et la légitimité des décisions,
- la non-appropriation par certains des richesses produites par la collectivité,
- l’affirmation de l’aptitude des salariés à s’organiser sans dirigeant.

Contre la perspective politique centralisatrice et ultra-étatique d’un PC, la FSGT entend montrer qu’il est possible, du moins à petite échelle, d’expérimenter des formes organisationnelles qui ne soient ni hiérarchiques, ni autoritaires, ni verticales. En d’autres termes, ce type d’autogestion doit constituer, selon les témoignages, l’expérimentation d’une réappropriation d’une forme d’organisation collective progressivement extensible à l’ensemble de la société.

3.1.3. Vers un salariat en mouvement

Sous l’impulsion de Ginette Durand, l’autonomie et la valorisation de la créativité de chacun sont mises en avant dans ce processus de rationalisation du changement. Au début des années 80, c’est la valorisation du travail des salariés permanents qui prime.⁴⁴

Ariel témoigne à ce sujet : *« Je suis entrée (dans les années 70) pour être secrétaire d’un permanent qui à l’époque s’appelait le secrétaire général du Comité, j’étais à mi-temps sur la trésorerie comme petite main.... » (...)* *« avant les années 80 c’était très hiérarchisé, il fallait rester à sa place. Ginette a bousculé tout cela, elle*

⁴⁴ Entretien d’Ariel septembre-novembre 2013 à la FSGT du Val de Marne.

estimait que ce n'est pas parce qu'on est rentré employé, qu'il fallait le rester toute sa vie. Elle savait trouver dans les gens la motivation ou l'envie, puis les compétences et la motivation. Reconnaître ces compétences et les mettre au service de l'association... ».

Comme on peut le constater, une prise de conscience d'une nécessaire valorisation du travail des salariés et de leur implication auprès des adhérents a précipité l'évolution de l'organisation avec une volonté de se détacher du modèle bureaucratique. Ce changement s'accompagne d'une volonté de les responsabiliser et de leur confier non plus des tâches précises et répétitives dans des missions contraintes, mais des projets à développer par eux-mêmes. Peu à peu un certain nombre de « salariés permanents » adhèrent à cette idée et l'on voit ainsi se constituer pour ainsi dire parmi les permanents une sorte de « salariat en mouvement ». Ginette Durand est probablement la figure de proue de cette sous-catégorie des « salariés en mouvement » qui naît alors⁴⁵.

Nous l'évoquons, le Président qui souhaite de manière déterminée cette évolution dans le but de se démarquer des autres fédérations sportives : en effet, ce qui compte avant tout pour lui, c'est de se démarquer des autres organisations sportives.⁴⁶ En ce sens, les relations avec les « Dirigeants des grands clubs » est particulièrement importante. Des liens très forts doivent se nouer entre ces dirigeants et les « salariés permanents ». La FSGT doit être un laboratoire de la rationalité du changement autogestionnaire et en ce sens, la participation proactive à la vie de l'association par ces dirigeants semble fondamentale :

« Il y a eu une réelle volonté que l'ensemble des décisions soient prises en commun. C'est quelque chose qui date, à la FSGT, d'il y a très longtemps, cette volonté de partager des responsabilités, de solliciter des bénévoles pour les responsabiliser, pour

⁴⁵ Ainsi, Dans le document « évaluation de l'actualité de Ginette dans le cadre du projet du Comité (1989-1990), on peut lire : « Le projet du Comité pour moi c'est :

- une conception humaniste du développement des APS, pour le progrès de tous les individus ;
- une pratique démocratique au service des finalités de la FSGT, permettant de prendre en considération la diversité des pratiques physiques et sportives,
- une démarche autogestionnaire : gérer une conception humaniste et une pratique démocratique, avec ceux qui se reconnaissent dans ces orientations. Le but étant de favoriser la prise de conscience, la réflexion, de sa responsabilité en tant qu'individu, et donc son pouvoir de décision. ».

⁴⁶ « Nous étions une Fédération multisport, un peu hors norme, un peu en concurrence, en opposition, en décalage avec la logique structurante du mouvement sportif Français ».

ne pas laisser les salariés seuls dans la gestion de la structure. Cela remonte aux années 80 et tout cela a été réfléchi au sein de la FSGT dans son ensemble et le Comité de par sa taille, de par sa proximité avec le siège et aussi parce qu'il y a plusieurs gros clubs historiques de la FSGT dans le département, s'est toujours inscrit dans cette démarche-là »⁴⁷

Dans ce contexte, une nouvelle entité va se constituer, au sein de la structure, « le collectif d'animation », qui est l'expression parfaite de cette évolution. Les salariés en mouvement adhèrent à ce collectif en lien avec le Président, ainsi qu'avec certains « dirigeants de grands clubs ». Il s'agit de prendre les décisions de manière collective et concertée, de partager l'exercice du pouvoir et de promouvoir la participation de tous les salariés.

3.2. Vers la bureaucratie professionnelle

Pendant quelques années, ce mode d'organisation du travail fonctionne. Des frictions vont apparaître à la fin des années 80, entre la représentation d'une FSGT, structure autogestionnaire avant tout et une nouvelle tendance plus professionnalisante. Les « salariés permanents » sont aussi souvent des bénévoles qui acceptent que la FSGT occupe leur espace professionnel et personnel. Mais la structure a cessé de recruter sur ce modèle. Une différence de vision se développe, un écart se creuse entre les anciens et les nouveaux embauchés, entraînant des changements jusqu'alors inédits au sein de la FSGT.⁴⁸

Cette transformation « au sein de la FSGT est due au fait que avant, c'était des militants qui avaient un engagement permanent dans la FSGT sans se poser forcément la question de savoir s'ils étaient salariés ou bénévoles quand ils étaient dans l'action. La génération plus récente, pour plein de raisons, n'a pas le même rapport au

⁴⁷ Benjamin, entretien septembre-novembre 2013

⁴⁸ Benjamin, entretien septembre-novembre 2013

militantisme et a besoin d'un cadre plus formel de fonctionnement, ce qui complique la mise en œuvre de nos spécificités de fonctionnement. »

Ces divergences sont clairement explicitées et formulées lors des entretiens sans toutefois créer de rupture radicale dans le fonctionnement général de l'association. L'analyse de ce fragile équilibre, de ces contradictions, et tensions ont été exprimées de la manière suivante : certains salariés restent ancrés sur leurs positions de développer à tout prix l'autogestion comme un outil permettant aux individus d'acquérir de l'autonomie. D'autres s'inquiètent davantage de l'évolution des adhésions et souhaitent mettre en place une organisation permettant de ne pas perdre les dirigeants des grands clubs.

Cet aspect de la fidélisation des adhésions va provoquer l'émergence d'une hétérogénéité des représentations du travail. En effet, durant de nombreuses années, la plupart des grands clubs adhéraient de manière systématique, par le simple effet de leur proximité politique. Ces adhésions vont progressivement se restreindre, les nouveaux administrateurs et le président vont s'inquiéter de ce mouvement et du déficit de ressources entraîné pour la Fédération. Pour remédier à ce mouvement préjudiciable, la nécessité d'une professionnalisation de l'accompagnement des adhérents s'impose au sein de l'association.

Initialement, la volonté de certains d'évoluer vers une plus grande professionnalisation n'est pas contradictoire avec l'autogestion qui exige en réalité une grande polyvalence de la part de chaque membre d'une organisation, chacun devant être en capacité d'assurer des postes de travail différents (gestion, animation, secrétariat, etc.) de sorte qu'à aucun moment, une personne occupant un poste symboliquement plus important ne prenne l'ascendant sur les autres. Mais cette professionnalisation va en réalité prendre la forme progressive d'une spécialisation des uns et des autres sur certaines tâches.

Du fait du constat de la perte des adhérents par le collectif, on voit s'opérer la mutation de l'autogestion vers une « bureaucratie professionnelle » que l'on peut définir

avec Mintzberg comme la forme de l'organisation qui met la standardisation des compétences au cœur de son système de fonctionnement.⁴⁹

Henry Mintzberg nous précise que pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie fondamentalement sur des qualifications précises et sur le paramètre de conception qui y correspond : la formation. « Elle recrute des spécialistes formés -des professionnels- pour son centre opérationnel, et leur laisse une latitude considérable dans le contrôle de leur propre travail ».⁵⁰

Cette évolution apparaît dans une période où le Président souhaite que «⁵¹le professionnel à la FSGT soit relativement indépendant de ses collègues mais proche des clubs ». La formation est organisée dans le but d'avoir des normes communes et appliquées au sein de la FSGT, qui permettent de servir les clubs et de coordonner le travail professionnel.

3.3. Années 1990-2000-Une structure en évolution

3.3.1. La confirmation de la bureaucratie professionnelle

Au début des années 90, le nombre d'adhésions à la FSGT notamment des grands clubs continue de diminuer. De plus, la grande majorité des adhérents se positionnent en consommateurs de services et de prestations. Certains dirigeants de grands clubs décident donc d'adhérer à d'autres fédérations sportives, accélérant la réduction du nombre des adhérents et des cotisations. Dans un même temps, le nombre

⁴⁹ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Eyrolles, 1978, p 310 (description de la bureaucratie professionnelle).

D'après Henry Mintzberg, on entend par là « une organisation dotée d'une ligne hiérarchique limitée, d'un sommet stratégique disposant de peu de pouvoirs pour défendre ses options et d'une base opérationnelle pour tout ou partie dotée d'un haut niveau de compétence lui permettant de se dispenser de toute formalisation ». En effet, « grâce à leur haut niveau de compétence, les professionnels possèdent une large autonomie et détiennent un pouvoir substantiel sur la réalisation de leur travail ».

⁵⁰ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Eyrolles, 1978, p 310. « Le professionnel, qui contrôle son propre travail, agit donc de façon relativement indépendante de ses collègues.....la plus grande partie de la coordination nécessaire est réalisée par la standardisation des qualifications »

⁵¹ Entretien Daniel Bruneau, septembre –novembre 2013.

de petits clubs augmente, leur logique est plus proche de la FSGT, mais leur adhésion est encore fragile.

Le comité d'animation, composé en partie de salariés en mouvement, et notamment le Président, constatent de surcroît que de nouveaux besoins émergent qu'il va falloir satisfaire. Il est, selon lui, urgent de poursuivre le mouvement de professionnalisation qui commence à être mis en œuvre, professionnalisation qui concerne plus spécifiquement l'animation des clubs, car la concurrence est rude. L'engagement militant reste à cette époque valeur refuge des acteurs de la FSGT.

Les salariés en mouvement, conscients de la nécessité de se professionnaliser, tiennent à l'autogestion et à sa signification politique. Mais la problématique qui apparaît alors, et qui fut partiellement autorisée par l'instauration d'une division professionnelle et spécialisée du travail, est que certains nouveaux salariés ne voient plus l'intérêt de cet engagement au quotidien dans leur travail⁵². Ils confirment pour ainsi dire la possibilité à la FSGT de ne pas être un salarié « en mouvement ». Cette tendance perdurera puisque certains avis sont aujourd'hui exprimés à la FSGT, tels que : « *Je fais mon travail, mais c'est tout ; je ne peux pas être présente en dehors de celui-ci, auprès des adhérents* »

Il serait cependant erroné de croire que les années 90 marquent la mort de la valeur de l'engagement à la FSGT. Certains d'ailleurs arrivent en poste à cette époque recrutés en grande partie par l'expression de leur motivation à cet égard. :

« *Le critère de mon recrutement c'est l'engagement, plus que les compétences. L'engagement* ». ⁵³

Dès 1996, on confie d'ailleurs l'animation du Comité Départemental FSGT à la personne qui a été recrutée principalement sur la base de cet engagement pour la « cause » de la FSGT. La catégorie des « salariés en mouvements » ne disparaît donc pas et intègre des nouveaux personnels. Cependant, à la fois l'évolution des règles

⁵² « Cette crise au sein de la FSGT est due au fait que avant, c'était des militants qui avaient un engagement permanent dans la FSGT sans se poser forcément la question de savoir s'ils étaient salariés ou bénévoles quand ils étaient dans l'action. La génération plus récente, pour plein de raisons, n'a plus le même rapport au militantisme et a besoin d'un cadre plus formel de fonctionnement. Voilà on est dans cette phase-là actuellement » Entretien de Benjamin, septembre-novembre 2013,

⁵³ D'autres salariés (septembre-novembre 2013) confirment : « L'engagement c'est un critère important, au niveau national je n'ai pas été choisie pour des compétences, ici c'est un peu pareil, je n'ai pas les diplômes qui correspondent au poste que j'assume. J'ai une expérience de terrain, qui est prise en compte largement. ».

d'application du droit du travail et à la fois les nouveaux recrutements effectués conformément aux critères de professionnalisation des acteurs (et non plus uniquement sur l'engagement), génèrent et amplifient des tensions.

Cependant, l'autogestion antérieurement décrétée ne manque pas de poser des problèmes complexes face à ce droit du travail. En effet, l'autogestion implique aussi l'obligation d'être en mesure pour chacun, de gérer son autonomie dans le travail et d'évaluer sa participation au collectif sans appréciation quantitative d'une quelconque autorité :

« On a eu ici une expérience malheureuse avec une salariée... enfin malheureuse... Avec un salarié qui n'était pas adaptée à notre fonctionnement parce que quand elle allait dans des réunions le soir avec des clubs, elle ne savait pas trop s'il fallait qu'elle récupère si elle pouvait être absente le lendemain et voilà cette liberté dont on dispose à la FSGT est parfois compliquée à gérer et notamment pour les salariés les plus jeunes, là, ce n'est plus du tout la même démarche et l'engagement militant n'a plus la même signification qu'il y a 20 ans »

Face au militantisme « autogestionnaire » des salariés en mouvements, des divergences apparaissent du fait que certains salariés, attachés, pour de bonnes raisons, à leurs compétences bien définies et à la bureaucratie professionnelle qui se dessine, la rejettent plus clairement en refusant d'assurer plusieurs tâches et surtout en refusant de s'engager outre mesure (venir en soirée, le WE, etc.).

3.3.2. Une organisation qui tend à se complexifier

La transformation de l'organisation du travail est progressive depuis l'époque où la « salariée en mouvement » parvient à entraîner les principaux acteurs de la FSGT derrière elle. Cette transformation importante décrite par les différents acteurs, est progressive et tient à la désaffiliation de certains clubs de 1988 aux années 2000 ; Elle conduit à se focaliser davantage sur la professionnalisation que sur l'autogestion.

Un tel mode de fonctionnement ne pouvait plus perdurer dans sa dimension organisationnelle⁵⁴.

« Il y avait Ginette qui était la principale responsable du Comité, et qui m'a formé au début. ...une fille très dévouée et très militante, et je parle d'elle car il y a eu un tournant dans la vie du comité c'est la fin des années 90 et début des années 2000, où elle était du modèle militant, heu, je dirai qui croyait à ce qu'un autre monde émerge quoi....tout ça c'est la période, la chute du mur de Berlin, un modèle communiste qui s'effondre un petit peu derrière le capitalisme, ...il y avait une forme de dépit...elle n'y croyait plus, ou bien alors elle y croyait mais plus dans un engagement à la FSGT, il y a eu de 1988 à 1995, une lente désaffiliation des clubs omnisports...au fur et à mesure on a travaillé les conditions pour qu'elle puisse partir...et puis il s'est trouvé qu'il fallait piloter le comité, alors on m'a sollicité. »⁵⁵

La question demeure de savoir si l'altération de la participation démocratique, qui qualifiait la dimension politique de l'autogestion originare, peut être atténuée, voire éradiquée pour redonner toute sa place à l'engagement et en redynamiser les valeurs.

A l'époque, une forte incertitude apparaît au moment de la nomination du responsable du « collectif d'animation » sur la question de savoir qui est décisionnaire.⁵⁶ Or, si l'on veut persister à faire vivre l'autogestion *a minima* dans sa dimension politique, à savoir participative, la question de l'incarnation de l'autorité et du pouvoir se pose de manière cruciale.

Une tension peut se manifester entre cette incarnation du pouvoir, l'autorité décisionnaire et la participation effective, le partage et l'exercice de ce même pouvoir par le plus grand nombre.

En 2002, le Président historique quitte ses fonctions. Ce départ aurait pu être l'occasion de mettre en place une telle organisation. Or, le choix d'une Co-présidence a

⁵⁴ Entretien de Farid, septembre-novembre 2013

⁵⁵ Entretien de Farid, septembre-novembre 2013, « : « Je suis à la fois Dirigeant et salarié ; Est ce que l'on est coopératif ? Est-ce que l'on est hiérarchique ? Est ce qu'il y a des conflits d'intérêts ? Ce sont de bonnes questions pour vous... »

⁵⁶ Selon Ariel « au niveau Fédéral, c'était déjà comme ça, on a mis en place une Co-Présidence, Jean-Michel et Farid, Puis on a voulu que le Conseil Départemental représente l'action de décision suprême du Comité. Cette Co-présidence me perturbe car je n'ai plus de référent... ».

été retenu entre deux personnes, Jean-Michel et Farid.⁵⁷ Le premier a le rôle statutaire de Président et exerce donc la fonction d'employeur vis-à-vis des salariés, tandis que le second est responsable du collectif d'animation.

Ce système se présente comme singulièrement complexe lorsque l'on sait que le second Président est également salarié de l'association. Ce rôle de Président salarié peut paraître à certains incompatible avec l'indépendance afférente à cette fonction. De surcroît, l'animation du collectif lui est confiée, mission opérationnelle qui relève classiquement d'un Directeur. Or, Farid refuse cette fonction et insiste particulièrement sur la culture autogestionnaire de la structure.⁵⁸

« Il n'y a pas de relations hiérarchiques même si des fois on embête Farid. « Monsieur Farid ». Quand on lui dit « chef », il n'aime pas cela ; c'est une image mais il est quand même le responsable du Comité. Dans le quotidien, on n'a pas de relations hiérarchiques. Ensuite on a les collectifs mais on sait que ce sont des collectifs de décisions. Cela a un peu le côté hiérarchique ...il faut bien que quelqu'un décide. Ce n'est pas une personne mais c'est un ensemble de personnes. Chez nous, on est plutôt collectif. On est justement en train de créer un collectif financier parce que notre trésorier est parti. Je me retrouve un peu seule sur le côté financier mais en même temps on essaye de construire quelque chose de collectif. »⁵⁹

En dehors des problématiques propres à la fonction employeur, toutes les décisions sont prises via le collectif d'animation⁶⁰. Il est d'ailleurs à noter que plusieurs témoignages d'autres personnes à la FSGT s'accordent à ne conférer à Farid le statut de

⁵⁷ Entretien de Farid, septembre-novembre 2013, « Le président du Comité est Jean-Michel Boiteux, mais je vais vous dire aussi qu'il est le moins présent dans l'activité du Comité. Légalement c'est lui qui est Président...il y a une co-présidence dans le Comité FSGT et je vois bien que cette Co-Présidence n'est pas ce qui fonctionne le mieux. »

⁵⁸ Entretien de Farid, novembre 2013 « il y a toujours eu un collectif d'animation assez fort...et la volonté à la FSGT de créer les conditions pour qu'il y ait de l'autogestion. Les commissions sportives n'attendent pas que le bureau directeur du comité leur dise, c'est comme ça qu'il faut faire...en même temps, il y a besoin d'orienter.... Voyez, il y a une forme de démocratie participative, ou d'autogestion qui ne dit pas son nom, mais qui n'est pas encore une réelle autogestion ».

⁵⁹ Entretien d'Hélène

⁶⁰ Entretien de Mounia, septembre-novembre 2013, « les projets sont formalisés puis présentés et discutés en comité d'animation, c'est lui qui valide les orientations, le contenu ».

Directeur que « formellement » et insistent sur la dimension « participative » de la FSGT.

Certains indiquent en ce sens : « j'apprécie énormément ce fonctionnement, Farid joue le rôle de coordinateur général du Comité, il est garant des priorités, il le fait d'une manière très associative, on n'est pas dans un modèle hiérarchique. On pose le problème ensemble et on est dans la recherche de concertation pour trouver des solutions ».

Pourtant, cet état de fait n'est pas sans poser plusieurs questions :

On peut certes avancer que la désignation d'un président et d'un directeur est juridiquement inévitable dans le cadre d'un statut d'association. Cependant, n'est-ce pas prendre davantage de risques à l'égard de l'autogestion participative et démocratique que de confier « officiellement » les pouvoirs de gouvernance et de dirigeance à une seule personne (même si, dans le cas de la gouvernance il partage ce pouvoir avec un « co-président) ? L'autogestion implique une très large participation politique des différents acteurs, ce qui va à l'encontre de la concentration des pouvoirs dans les mains de deux personnes. Dès-lors que les statuts associatifs n'autorisent pas une autogestion sur papier, peut-être que séparer les postes de directeur et de président, même effacés dans les faits où les choses se décident en réalité collectivement en collectif d'animation, permettrait d'éviter à l'avenir le risque d'une incarnation du pouvoir dans un seul individu, même malgré lui ?

De plus, ce regroupement de fonctions peut donner à certains salariés l'impression d'une dilution des responsabilités à prendre. On peut donc s'interroger sur les conséquences volontaires ou non, du fait de faire reposer la prise de décision sur le collectif d'animation. Même si ceci est probablement un gage de participation démocratique et politique. Encore faut-il que l'engagement des personnes soit entier et sans réserves.

Paradoxalement, les salariés identifiés par nous comme appartenant et de la bureaucratie professionnelle, ne désirent précisément pas faire partie du comité d'animation qui, aux côtés des bénévoles, ne compte que des salariés en mouvement, ceux-là même qui continuent à porter l'autogestion.

Les mêmes qui peuvent parfois se montrer fatigués, déçus ou incompris sont ceux qui se placent en retrait par rapport aux décisions collectives, augmentant encore involontairement par là même le risque de ne pas voir leurs désirs suffisamment pris en compte.

Ce phénomène de retrait n'est pas exceptionnel au sein d'une structure associative ; dans une association plus « hiérarchisée », ce genre d'aléas pourrait passer inaperçu ou être facilement résolu. Mais, dans une organisation qui expérimente la participation autogestionnaire, les mécanismes de prise de décisions et les relations interpersonnelles qui doivent concourir à ces décisions, se complexifient alors même que l'exigence en temps (participer à des réunions décisionnelles en permanence, endosser des responsabilités supplémentaires) se fait croissante auprès des membres.

De ce fait, certains, légèrement plus mobilisés, se retrouvent vite en situation de devoir prendre des décisions (que d'autres ne veulent pas prendre) ou bien sont conduits à s'intéresser à des sujets qui désintéressent la majorité. De surcroît, des questions peuvent être plus ou moins volontairement éludées, comme par exemple la condition salariale, alors qu'elles peuvent être considérées comme légitimes pour certains.

Des salariés peuvent en arriver à souffrir des exigences qu'implique l'autogestion participative, au point de regretter que la FSGT n'accepte pas une fois pour toutes de faire véritablement jouer les hiérarchies associatives traditionnelles (président- CA de bénévoles – directeur – salariés) pour gagner en efficacité organisationnelle et en rapidité de décision et d'action. Mais comment faire dès lors que ces tenants de la cause professionnelle ne sont pas véritablement représentés au sein du collectif d'animation ?

L'absence de ligne claire entre le statut de bénévole et celui de salarié engagé est une constante des associations attachées aujourd'hui encore à la possibilité d'une autogestion participative. Mais, sans pour autant condamner ce mode de gestion autogestionnaire (il consiste, dans sa volonté, en une tentative démocratique radicale), il faut reconnaître qu'il peut entraîner les risques relevés par plusieurs salariés lors de leurs entretiens; ces risques sont : Un fonctionnement hors du droit du travail, des conflits d'intérêt et l'impossibilité de mettre en place une procédure de contrôle interne.

Etant donné qu'un modèle de régulation des prises de décisions et des prises de parole n'est pas formalisé noir sur blanc pour le comité d'animation (ce qui n'est pas

nécessaire en soi dans le monde associatif mais qui peut s'avérer crucial en mode autogestionnaire) et que deux personnes ont des rôles très centraux, la question des risques qu'encourt la participation démocratique doit être soulevée. Non pas que ces personnes se montrent désireuses d'avoir davantage de pouvoir, que du contraire. Mais peut-être parce qu'elles se retrouvent à devoir assumer ces postes sans que beaucoup d'options se soient présentées.

Par exemple, le poste de trésorier vacant, peu ou prou assuré en réalité par les plus motivés, regroupés au sein d'un collectif financier, montre bien que l'autogestion peut ne pas « contraindre » à certains rôles. Le risque peut aussi se produire d'abandonner des sphères de décisions à des acteurs qui, d'une certaine manière, exerceraient un pouvoir qu'ils n'ont pas spécialement sollicité⁶¹.

Cette situation semble être celle de la FSGT, où le collectif d'animation n'est composé que de salariés autogestionnaires et militants.

On peut donc conclure que la concentration des pouvoirs, non nécessairement intentionnelle, indique que l'autogestion participative constitue une sorte d'idéal, un pari associatif, particulièrement difficiles et risqués à atteindre. Ici, l'absence de motivation à l'engagement des uns s'est confrontée à la persistance dans la croyance autogestionnaire et participative (laquelle est très exigeante en termes d'engagement militant) des autres. Ce début de concentration du pouvoir involontaire à ce stade n'est pas dommageable car la communication entre les personnes existe bel et bien et le comité d'animation ne donne pas l'impression de se refermer.

Mais, le danger d'une telle fermeture resterait possible sans que l'on ne s'en rende vraiment compte, si d'aventure cette même autogestion ne trouvait pas à être très fortement cadrée et normée par des règles claires et écrites. Un risque de clivage entre les militants autogestionnaires en mouvement et ceux qui ne semblent pas éprouver une motivation particulière pour ce modèle autogestionnaire se profile donc à terme et pourrait être dommageable pour ces derniers qui sont souvent des professionnels hors pair et des spécialistes de grande qualité sur les champs qu'a à investir la FSGT, notamment auprès des clubs.

⁶¹ « il y avait un trésorier, il est parti en province et le poste de trésorier dans des structures comme ça, c'est compliqué à pourvoir...pour s'engager là-dedans. Donc là, il est encore trésorier officiellement, mais en réalité c'est le Président du Comité qui a la signature et la comptable du comité aussi. Toute la charge d'analyse des documents financiers, c'est le collectif financier qui en réalité produit cela... ».

Mais, comme nous allons le voir plus loin, la FSGT est peut-être en train de s'orienter vers un modèle d'organisation du travail susceptible de la prémunir des risques que nous évoquons ici.

3.4. Vers une adhocratie

Nous l'avons évoqué, peu à peu la FSGT s'est orientée vers davantage de professionnalisation. Aujourd'hui, elle se structure en spécialisant les permanents dans l'exercice de tâches basé sur une formation solide individuelle.

Le collectif d'animation regroupe les professionnels dans des fonctions précises, afin d'atteindre un objectif : être au plus près des demandes des petits clubs et ne pas perdre les grands clubs. Il propose d'organiser des activités par groupe de personnes : des activités pour les jeunes, les femmes, les personnes âgées. Il recrute donc en conséquence et propose une organisation qui paraît très proche de l'organisation adhocratique.

Cette configuration « adhocratique » définie par Mintzberg, mobilise dans un contexte d'environnements instables et complexes, des compétences pluridisciplinaires et transversales, pour mener à bien des missions précises. Elle semble vouloir synthétiser la bureaucratie professionnelle et l'autogestion participative en évitant les limites que nous venons de décrire dans les premières parties du présent chapitre.

Les personnes qui travaillent au sein de l'organisation de la FSGT du Val de Marne, évoluent dans le cadre de groupes-projets peu formalisés qui bénéficient d'une autonomie importante par rapport aux procédures et aux relations hiérarchiques normalement en vigueur.

Leur mécanisme principal de coordination est l'ajustement mutuel où chacun se positionne de manière « ad-hoc » en fonction de ses capacités et désirs personnels et des projets collectifs. Si l'on en croit Henry Mintzberg, l'adhocratie est une structure organique et de surcroît un mode de management très souple permettant de faciliter d'une certaine manière des prises de décisions freinées et entravées, par la contradiction entre deux organisations du travail, à la fois bureaucratique professionnelle et autogestionnaire participative :

« L'adhocratie est une structure très organique, avec peu de formalisation du comportement : une spécialisation horizontale poussée basée sur la formation ; une tendance à regrouper les spécialistes en unités fonctionnelles pour la gestion du personnel, et à les déployer en petites unités (groupes de projets) pour la réalisation du travail ; une utilisation importante des mécanismes de liaison pour encourager l'ajustement mutuel (qui est le mécanisme de coordination principal) à l'intérieur des équipes et entre les équipes ; et une décentralisation sélective vers ces équipes et à l'intérieur de ces équipes, qui sont situées à divers endroits de l'organisation et regroupent divers assortiments de cadres hiérarchiques et d'experts opérationnels »⁶² qui sont tous animés par le désir de porter des projets innovants.

Cette structure d'organisation de nature « pragmatique » se distingue des structures bureaucratiques. En effet, son ordre social ne repose plus sur le respect des règles établies dans un système professionnel strict, mais à partir d'un consensus émergeant d'un dialogue institutionnalisé, auquel tout le monde peut participer (ajustement mutuel). Dans le cadre de la FSGT, le « collectif d'animation » permet cet ajustement. Les salariés du collectif d'animation permettent cet ajustement à l'intérieur du collectif, mais aussi à l'extérieur de celui-ci de façon informelle.

Dans ce modèle, chacun est supposé avoir intégré l'intérêt collectif et parler au nom de celui-ci. Les décisions sont prises par des individus informés des objectifs stratégiques, (« les salariés experts », en lien avec « le collectif d'animation » ont cette capacité). Ils sont investis d'une part de responsabilité pour atteindre ces derniers ; ils ne sont plus contraints de s'investir à tous les échelons de décision et d'activité comme dans une répartition du travail strictement autogestionnaire et engagée.⁶³

Ainsi, définies par des principes d'action, les indications données par le « collectif d'animation » encadrent et remplacent les règles et procédures trop rigides.

⁶² Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Eyrolles, 1978, p 376.

⁶³ Entretien de Mounia, Septembre 2013 : « on ne prend pas les décisions seuls, on sollicite les espaces collectifs. ... Tous les lundi matin, on sait que l'on peut discuter, c'est un lieu ressources ».

Dans cette structure, les informations et les processus de décision circulent de façon flexible et informelle pour promouvoir l'innovation.

D'un point de vue strictement théorique, l'adhocratie doit donc recruter des experts, des professionnels dont les connaissances et les aptitudes ont été développées dans des programmes de formation. Ces salariés experts seront en mesure d'exercer responsabilité et pouvoir. Mais la difficulté ici est de faire travailler ensemble ces profils « haute compétence ». Les différents spécialistes doivent joindre leurs forces dans des équilibres multidisciplinaires. La FSGT est actuellement confrontée précisément à cette difficulté.

L'arrivée de nouveaux salariés se heurte parfois aux connaissances des anciens, et l'ajustement mutuel, s'il semble pouvoir se faire, rencontre encore des difficultés. Pour que ce système puisse bien fonctionner, il faudra impérativement que les « salariés en mouvement » (ceux qui croient toujours dans l'autogestion au sens politique, c'est à dire participative), le « collectif d'animation » et les « salariés professionnalisants » (ceux qui valorisent leurs compétences professionnelles comme nous l'avons vu au point 3.1) arrivent à joindre leurs forces dans des équipes qui sont, de par l'histoire, multidisciplinaires et parviennent à développer des projets innovants.

Cette organisation permet de développer une grande flexibilité. Cela lui permet à la fois d'être réactive vis-à-vis des demandes des clubs, tout en offrant aux salariés un cadre d'apprentissage et d'évolution interne beaucoup plus large et motivant. La Direction du Comité FSGT a une volonté de former les salariés et de leur permettre d'évoluer dans la structure. Une volonté réelle aussi d'innover.⁶⁴

Autorisant à la fois apprentissage permanent et reconnaissance très précise de compétences professionnelles pointues, l'adhocratie hérite donc de certaines caractéristiques de la bureaucratie professionnelle mais en lui ajoutant réactivité,

⁶⁴ Pour Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Eyrolles 1978, p.377 : « Innover signifie se placer en rupture avec les routines établies. L'organisation innovatrice ne peut donc s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités., en d'autre terme, elle doit éviter les pièges de la structure bureaucratique, notamment la division poussée du travail, la différenciation marquée entre les unités , les comportements très formalisés et l'utilisation intensive des systèmes de planification et de contrôle.

flexibilité, autonomie et responsabilité. Ces dernière caractéristiques, héritées, elles, du modèle autogestionnaire- participatif est aussi ce qui la rend assez fragile, car elle offre beaucoup d'espace à ses membres. La responsabilisation et l'autonomie, essentielles afin d'assurer la délégation de pouvoir permettant la prise en charge de nombreuses initiatives autonomes et interdépendantes, sont sans cesse mises en péril par les exigences, très légitimes au demeurant, de ne pas en faire plus que ce qu'autorise le contrat de travail. Comment permettre à cette catégorie de salariés, compétents, qui se sentent moins militants et qui a émergé à la fin des années 80, d'accéder à cette autonomie, aux responsabilités et donc à la liberté qui en découle, sans pour autant faire peser sur eux des exigences militantes (en terme de temps de travail) qu'ils ne désirent pas endosser ? Comment faire pour que les salariés en mouvement, héritiers des élans propres à la dynamique autogestionnaire, souvent positionnés bon gré mal gré en « décideurs », ne risquent pas de donner un moment l'impression qu'un péril existe pour la démocratie ? La pratique adhocratique vers laquelle semble parfois s'orienter la FSGT pourrait indiquer que c'est sans doute par une formalisation officielle et précise de l'ajustement mutuel entre salariés « militants » et salariés (plus singulièrement) « professionnalisants », et voire par la légitimation de la voix de ceux-ci au sein du collectif d'animation, qu'une bonne régulation du travail et de la démocratie se verra assurée.

3.5. Conclusion

Il semble qu'actuellement, tout soit mis en place pour permettre à chacun d'avancer sur des activités qui contribuent au fonctionnement du système. Cependant, celui-ci peut être mis à mal si l'un des salariés refuse l'autonomie demandée. Ceci indique que tous, professionnels, bénévoles militants ou non doivent prendre leur responsabilité.

L'adhocratie n'est cohérente que si elle est acceptée et discutée. La communication transversale, fondamentale en adhocratie, est également une exigence lourde. Les uns et les autres, travaillant au quotidien dans la gestion de leurs projets respectifs, peuvent perdre le temps de communiquer correctement, ce qui risque d'engendrer des méfiances. Au bout d'un certain temps, le mécanisme d'ajustement

mutuel risque alors de s'éroder. Il faudra donc que l'adhocratie naissante à la FSGT trouve à la fois un moyen de valoriser les compétences professionnelles des salariés pour les conduire sur la voie de l'autonomie et réguler de manière précise les modes de décision et de participation obligatoire au comité d'animation. En cas contraire, on pourrait craindre à la fois une perte de communication et une profonde altération, par ceux mêmes qui la souhaitent le plus ardemment, de l'autogestion démocratique et participative.

Chapitre 4.

Analyse socio-professionnelle

Par Yannick Harzel

Introduction

L'analyse socio-professionnelle, aussi qualifiée d'analyse stratégique, a été développée par Crozier et Friedberg. Elle vise à analyser les organisations à partir de la compréhension des relations de pouvoir entre ses acteurs ou groupes d'acteurs.

Le pouvoir n'est pas à comprendre comme l'attribut d'un acteur. Il est défini par Crozier comme une relation réciproque (l'acteur A doit avoir des choses à échanger avec l'acteur B) déséquilibrée (l'acteur A gagne plus que B) mais à somme non nulle (B gagne un peu ou n'y perd pas tout). Le pouvoir serait donc la capacité qu'a un acteur ou un groupe d'acteurs d'agir sur un autre acteur ou groupe d'acteurs. Ces relations ne sont évidemment pas une transcription d'un organigramme qui s'appuie sur la définition des postes et fonctions dans une organisation. Les personnes acteurs ne sont en effet pas totalement contraints et disposent au contraire de marges de liberté. Pour Crozier, ce sont ces relations de pouvoir, pas toujours formelles, qui structurent l'organisation que l'on peut caractériser comme un système d'actions concret, « ensemble humain structuré qui coordonne les actions de ses participants par des mécanismes de jeux relativement stables et qui maintient la structure »⁶⁵.

Ce concept met donc en avant, au sein d'une organisation, l'autonomie des personnes qui induit des incertitudes quant aux conséquences des actions qu'ils entreprennent. « Toute organisation vise à rendre les choses prévisibles mais il subsiste toujours des aléas qui dessinent des zones d'incertitude »⁶⁶. Une zone d'incertitude correspond à un problème, à une difficulté, une zone de flou, qui ne dispose pas de réponse organisationnelle. Le contrôle de ces zones d'incertitude sera un enjeu entre les

⁶⁵ Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977.

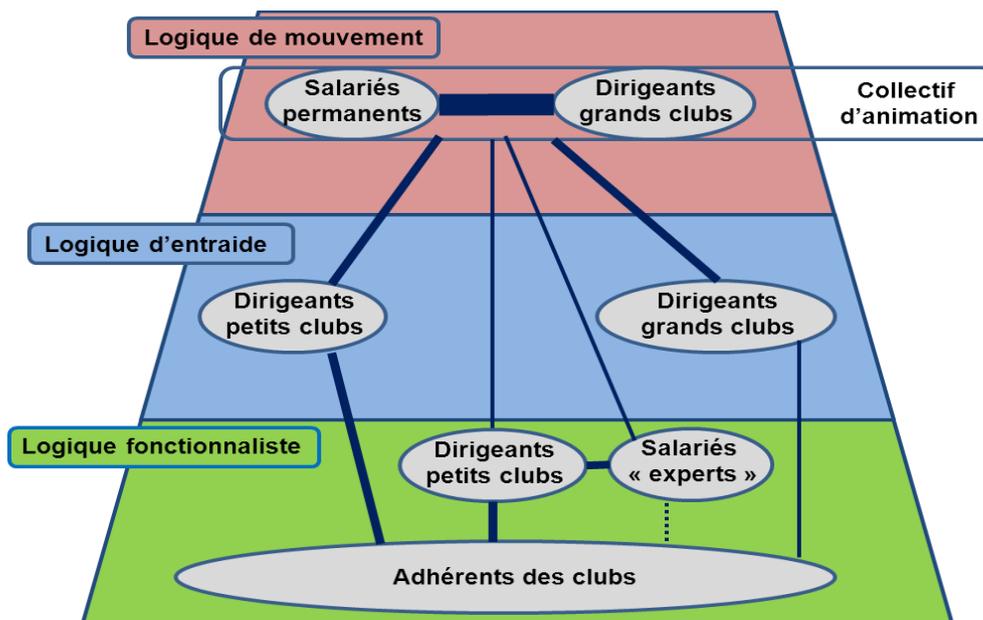
⁶⁶ Jean-Louis Laville, Renaud Sainsaulieu, *L'association Sociologie et économie*, Pluriel, 2013.

différents acteurs de l'organisation qui vont développer des stratégies propres pour les maîtriser. L'identification de celles-ci est essentielle dans la démarche d'analyse stratégique.

Pour notre étude, les acteurs du comité FSGT ont été décrits dans le chapitre précédent. La première partie de cette analyse stratégique nous amène à mettre en évidence la nature des relations entre les acteurs pour aboutir à un sociogramme et à l'identification d'une zone d'incertitude. C'est à partir de ces éléments que nous avons ensuite pu décrire les comportements des personnes au travers de l'identification de leurs intérêts et des ressources dont ils disposent pour réaliser leurs objectifs.

4.1. Identification des relations entre acteurs du comité FSGT

Le sociogramme suivant positionne les groupes d'acteurs concernés par le comité FSGT dans le triangle institutionnel défini précédemment. Les liens entre ces groupes de personnes sont également précisés. Plus le lien est fort, plus il est représenté par un trait épais sur le sociogramme.



Nous avons ressenti une volonté du comité de s'inscrire dans une certaine autogestion. Celle-ci se traduit notamment par la difficulté des personnes rencontrées à caractériser le rôle de Farid au sein du comité. En fonction de leur place ou fonction dans l'organisation, les qualificatifs suivants sont ainsi apparus dans les propos des personnes rencontrées : « pilote », « responsable », « coordinateur général », « coprésident », « référent ». Le Président actuel du comité considère que « le vrai Président c'est Farid ». Un autre administrateur a pu préciser qu'il avait le sentiment « qu'il n'y avait ni un directeur ni même un Président ». Dans la pratique nous avons pu constater que les attributions du collectif d'animation l'amenaient, tout en préservant une forme d'autogestion, à être l'instance de mise en œuvre du projet du comité.

Ce collectif est une émanation de l'assemblée générale que nous n'avons pas représentée dans le sociogramme. Il est constitué de différents acteurs que sont des dirigeants de grands clubs ainsi que des salariés « permanents », ou « en mouvement » comme définis dans le chapitre précédent. Nous n'avons pas fait apparaître de dirigeants de petits clubs au collectif d'animation. Ceux-ci sont en effet sous représentés au regard du nombre de petits clubs affiliés à la FSGT. Les représentants des petits clubs au collectif ne représentent par ailleurs pas la logique fonctionnaliste, dans la mesure où ils sont déjà, a minima, dans une logique d'entraide. Le collectif d'animation est ainsi inscrit dans la logique de mouvement et ses membres ont des relations d'alliance, étroites et fortes. Ils sont guidés par une même vision politique. A ce niveau, on peut constater la présence de dirigeants de certains grands clubs qui ont toujours eu une place particulière au sein du comité. Les questionnements des acteurs du collectif d'animation font état des difficultés que rencontrent le comité et qui sont à l'origine de la demande de notre analyse de terrain.

Plusieurs personnes rencontrées lors de l'étude nous ont confié leur inquiétude quant à la difficulté rencontrée pour « rallier » les dirigeants des autres grands clubs aux instances de réflexion et de décision du comité. Nous avons donc positionné ces dirigeants –que nous n'avons pas rencontrés- dans la logique d'entraide. S'ils gardent un rôle important au sein du comité, nous pouvons en effet nous interroger sur leur vision politique et sur d'éventuels écarts avec le projet porté notamment par le collectif d'animation. Ces possibles divergences demanderaient à être approfondies même si

elles sont identifiées par certains acteurs du collectif d'animation comme un « tournant », une « coupure, [...], des grands clubs omnisports avec le comité FSGT ».

Parmi les dirigeants de petits clubs, nous avons rencontré des personnes investies au sein du comité, positionnant leurs actions dans une logique de don contre don. Ces dirigeants de petits clubs apprécient particulièrement la qualité des relations avec la FSGT : « les relations sont amicales, on se tutoie [...]. C'est vraiment cool ». Certains ont l'expérience d'autres fédérations et peuvent comparer les deux formes d'organisation : « c'est lourd la FFF au niveau administratif [...]. C'est compliqué. La FSGT c'est beaucoup plus simple, beaucoup plus souple ». D'une manière générale, ces dirigeants apprécient des relations simples, souples et conviviales avec la FSGT : « la FSGT c'est plus convivial ».

Les personnes rencontrées en entretien ont souligné l'influence grandissante des attentes très fonctionnalistes de la majorité de leurs adhérents qui n'ont pas ou peu de relations avec le comité FSGT. Certains dirigeants de petits clubs se situent également dans cette logique. Ceux-ci, à l'extrême, peuvent induire des relations de type « consommateur/fournisseur » avec la FSGT.

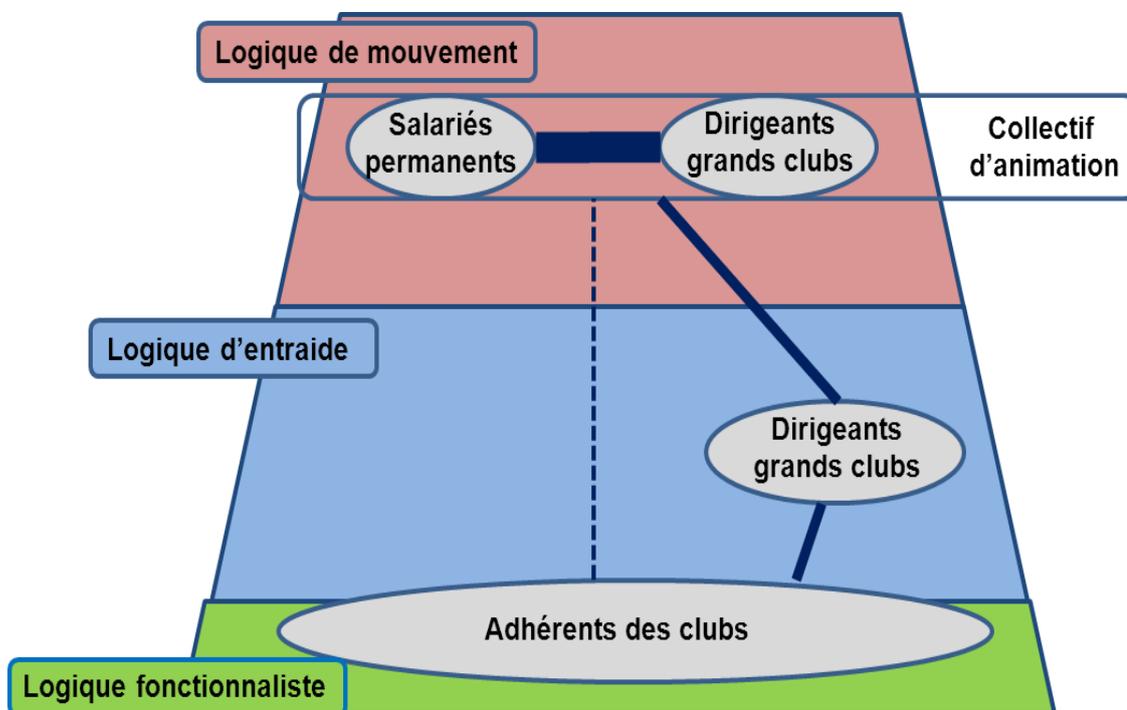
Les salariés « experts », ou « professionnalisants » comme définis dans le chapitre précédent, sont également positionnés dans cette logique fonctionnaliste dans la mesure où ils sont concernés avant tout par les actions qu'ils ont à mettre en œuvre et moins par les aspects politiques portés par le comité. Ils réalisent un travail de qualité qu'ils souhaitent voir valoriser tant en interne qu'en externe et que l'un d'entre eux résume ainsi : « je suis payé pour ce que je fais, j'essaie de le faire bien ». Ils sont appréciés des dirigeants de clubs et ont l'avantage d'être en proximité des acteurs identifiés dans cette logique. Cette proximité est probablement un atout pour le comité FSGT.

Nous n'avons pas identifié de réelle opposition entre les acteurs qui sont notamment tous concernés par la notion de « sport pour tous », leur bien commun. Chaque logique, qu'il s'agisse de la logique de mouvement, de la logique d'entraide ou de la logique fonctionnaliste, peut en effet en toute légitimité permettre de donner une teinte spécifique à ce bien commun.

4.2. Identification de la zone d'incertitude à la FSGT

La zone d'incertitude se situe au niveau de la **maîtrise des adhésions** qui constitue le plus petit dénominateur commun entre les personnes. En effet, seules les adhésions justifient les projets portés par chacun des acteurs définis précédemment (grands clubs, petits clubs, FSGT, salariés...). Les personnes rencontrées dans les entretiens ont toutes exprimées l'importance que représentent les adhérents dont le nombre conditionne la survie même des clubs et donc, par voie de conséquence, de la FSGT.

L'importance de cette zone d'incertitude a évolué dans le temps pour devenir critique au moment de notre analyse. Ainsi, pendant de très nombreuses années, les adhérents de la FSGT étaient apportés par les grands clubs. Les adhérents étaient davantage investis dans la vie du comité, intéressés par le projet politique. Les acteurs des différentes logiques étaient probablement en plus grande proximité tel que présenté par le sociogramme ci-dessous.



C'est depuis une dizaine d'année que les relations entre acteurs ont évolué. La logique fonctionnaliste est devenue plus présente. Même si la FSGT trouve encore des

bénévoles, l'écart de logique entre les acteurs s'est amplifié. La grande majorité des adhérents se positionne en consommateur de services, de prestations. Le salariat s'est développé dans les clubs au regard de leurs exigences mais aussi de contraintes normatives. Certaines sections de grands clubs ont choisi d'adhérer à d'autres fédérations ce qui a eu pour effet de diminuer le nombre d'adhérents à la FSGT. Au même moment, de nombreux petits clubs ont adhéré au comité. La proximité des acteurs de la FSGT, l'intérêt des dirigeants pour la notion de « sport pour tous » sont les arguments avancés par les dirigeants de ces petits clubs pour justifier leur adhésion. Celle-ci reste néanmoins fragile et pourrait basculer en fonction de l'évolution du point de vue des adhérents sur le coût des licences par exemple ou encore sur leur souhait de d'évoluer à un autre niveau de compétition.

Structurellement, le comité FSGT a besoin de s'assurer d'un minimum d'adhérents pour prendre en compte ses frais fixes. Son projet de transformation de la société par le sport doit par ailleurs s'appuyer sur un nombre important de personnes concernées.

L'augmentation du nombre de clubs, l'écart grandissant entre les logiques, l'évolution fonctionnaliste des attentes des adhérents et de leurs dirigeants ébranle le projet du comité FSGT qui peut cependant s'appuyer sur le bien commun résumé par la notion de « sport pour tous » revendiquée par l'ensemble des acteurs. Les adhérents et leurs dirigeants de clubs s'éloignent du projet politique porté par la FSGT dont le discours militant est essentiellement porté par les salariés permanents et les dirigeants de quelques grands clubs.

Pour résumer, la confrontation entre les 3 logiques éloigne les acteurs les uns des autres générant ainsi des incompréhensions qui sont notamment exprimées par les membres du collectif d'animation. Les acteurs des logiques fonctionnaliste et d'entraide n'ont pas identifié cette difficulté et semblent assez éloignés des préoccupations politiques propres à la logique de mouvement. Cependant, nous avons pu constater leur intérêt pour la question sociale. Au-delà du « sport pour tous », les acteurs sont aussi tous concernés par la maîtrise de leur nombre d'adhérents.

4.3. Les intérêts à maîtriser la zone d'incertitude

La zone d'incertitude étant connue, nous avons cherché à identifier les intérêts de chacun des acteurs pour celle-ci. Le projet de la FSGT est de transformer la société par la pratique du sport, de promouvoir « le sport pour tous ». Son intérêt est donc de développer le nombre des adhérents pour les impliquer dans son projet de changement social. Ce projet qui s'appuyait, il y a encore quelques années, sur l'idéal communiste promeut aujourd'hui une évolution citoyenne qui repose par exemple sur la mise en avant du bénévolat ou encore sur une critique de la société de consommation.

Structurellement, la FSGT et ses comités départementaux ont besoin de conserver les adhérents actuels voire de développer le nombre d'adhérents des clubs affiliés ou encore de « capter » de nouveaux clubs. Il s'agit ici de pérenniser sa structure financière qui n'est cependant pas en danger comme nous l'avons vu lors de l'analyse financière.

Le collectif d'animation est donc préoccupé par la mise en œuvre du projet de la FSGT. Il traite à la fois de sujets « politiques » et d'aspects plus techniques. Son intérêt est celui de la FSGT. La maîtrise du nombre d'adhérents lui permettrait, si celui-ci était stabilisé et suffisant pour ne plus avoir à se préoccuper de sa santé financière, de se consacrer pleinement à la mise en œuvre du projet politique. Le collectif est aujourd'hui confronté à l'évolution du profil des adhérents. Autrefois ouvriers, ils appartiennent aujourd'hui de plus en plus aux classes dites moyennes. Se pose alors la question de la stratégie de « captation » des adhésions : faut-il avant tout mettre en avant le projet politique de la FSGT ? Faut-il chercher à recruter un maximum d'adhérents en répondant à leurs besoins consuméristes puis chercher à les sensibiliser au projet politique ? Quoiqu'il en soit, le collectif d'animation a deux intérêts majeurs dans la pérennisation du nombre d'adhérents de la FSGT. Il poursuit en effet un objectif d'équilibre économique qui se caractérise par un seuil minimal d'adhésions ainsi qu'un objectif plus politique de sensibilisation idéologique qui n'a de sens que s'il touche un nombre important de personnes.

Les salariés « permanents », ou « en mouvement » sont très investis dans le projet de la FSGT de transformation de la société, objectif partagé par les salariés

« experts » avec un investissement cependant différent. Les dirigeants de deux grands clubs sont très investis dans le collectif d'animation du comité FSGT. Ils partagent, avec les salariés permanents, la même vision politique du projet de le FSGT dont ils sont des acteurs convaincus. Ces deux groupes d'acteurs ont des intérêts convergents qui les amènent à cet investissement dans le collectif d'animation pour les faire aboutir. Il s'agit en effet pour eux de maîtriser cette instance stratégique qui permet la mise en œuvre du projet politique.

Les dirigeants de grands clubs sont également préoccupés par l'apparition de la logique fonctionnaliste/consumériste qui se traduit par le départ de certains adhérents ou de sections entières de leurs clubs. Une personne interviewé cite pour exemple le club d'Ivry où, « la section hand ball est sortie du club il y a déjà une dizaine d'années pour créer un club ». Les efforts de ces dirigeants se concentrent aujourd'hui sur des aspects financiers (« la gestion des questions financières a pris le pas sur tout le reste ») et sur certaines sections plus captives car maîtrisées par eux-mêmes ou des proches qui partagent leurs opinions et notamment le projet du comité. Ils font état d'une incompréhension quant à la montée en puissance de cette logique et semblent vraiment démunis. L'un des acteurs, ancien salarié à la fédération nationale exprime très bien le dilemme que ceux-ci rencontrent : « les dirigeants des grands clubs ont la volonté de rester associatif mais sous le poids des critères de gestion et des besoins d'équilibrer les comptes de résultat, de payer les salariés, ils ne peuvent plus ».

Le niveau d'implication des grands clubs au comité FSGT n'est pas homogène et certains grands clubs semblent moins investis dans son projet ce qui est regretté par les membres du collectif d'animation qui le vivent comme une perte : « le tournant c'est la coupure qui n'est pas nette des grands clubs omnisports avec le comité FSGT [...], ça ne produit plus comme cela a pu produire auparavant ». Des grands clubs sont ainsi absents du collectif d'animation. Leurs intérêts sont peu identifiés par le collectif d'animation qui cherche, au moment de l'enquête de terrain, à reprendre contact. Nous n'avons pas rencontré ces dirigeants dans le cadre de notre analyse mais l'enjeu des rencontres prévues par le collectif d'animation avec eux pourrait

être d'identifier leur positionnement dans le triangle organisationnel afin d'identifier leur rapport aux trois différentes logiques.

Les dirigeants des petits clubs sont concernés par la mise en œuvre d'une pratique sportive pour leurs adhérents qui ont pour la plupart une approche consumériste de leur pratique. Ils attendent que les démarches « administratives » soient simples, que le coût de la licence soit raisonnable, que les encadrants/entraîneurs soient compétents, que le comité leur permette d'innover...pour exercer un sport en proximité de leur lieu de vie. La nécessité de recourir au salariat pour répondre aux attentes de leurs adhérents contraint les dirigeants de ces clubs à se préoccuper de la fluctuation du nombre d'adhérents pour assurer l'équilibre financier de l'association. Cette fonction employeur est vécue par les dirigeants des petits clubs comme un fardeau, comme une charge dont ils aimeraient bien être déchargés. Les petits clubs peuvent également venir chercher à la FSGT des activités innovantes que ne proposent pas les Fédérations Françaises par exemple. L'engouement pour le foot à 7 auto arbitré en est le témoignage : « s'il n'y avait pas eu le comité il n'y aurait pas ce championnat qui regroupe aujourd'hui 250 équipes dans cette forme originale d'auto-organisation ».

Les adhérents « de base » sont donc fortement inscrits dans une logique consumériste. Il serait cependant dommage de les réduire à ce constat et il existe probablement un bon nombre d'entre eux à éprouver un réel intérêt pour un projet social qui pourrait être porté par leur association ou encore par le comité FSGT.

Les salariés « experts », ou « professionnalisants », du comité FSGT ont une place particulière et importante dans le triangle institutionnel. La maîtrise du nombre d'adhérents est pour eux primordiale puisque celle-ci va garantir leur emploi et valoriser leur savoir-faire technique et opérationnel. Ils partagent donc ce même intérêt pour la zone d'incertitude avec les salariés permanents et le collectif d'animation.

L'intérêt de l'ensemble des acteurs pour maîtriser le nombre d'adhérents apparaît donc comme relativement fort. Il est au cœur des préoccupations quelle que

soit la logique dans laquelle les acteurs s'inscrivent. La notion de « sport pour tous » est également partagée ainsi que la recherche d'une certaine convivialité dans les relations. La possibilité de pratiques sportives innovantes peut également fédérer des acteurs appartenant à des logiques différentes. Pour les clubs comme pour la FSGT, il apparaît comme important de bien identifier le profil et notamment les attentes des adhérents afin d'adapter leurs stratégies de captation des adhésions et leurs projets.

4.4. L'identification des ressources

Les groupes d'acteurs définis précédemment sont donc en recherche d'une maîtrise du nombre d'adhérents même si leurs intérêts sont différents. Afin de les faire valoir, les acteurs ont à leur disposition des ressources que nous avons cherché à identifier.

Le collectif d'animation maîtrise le projet de la FSGT. C'est en effet ce collectif qui prépare l'assemblée générale des adhérents et qui l'anime. C'est une instance de réflexion mais également de pilotage du comité dont il maîtrise la communication et les ressources. En fonction des priorités identifiées par les instances politiques, il va affecter les ressources financières et humaines. Il a de fait la capacité à accompagner les innovations en y affectant des ressources comme cela a été le cas pour le foot à 7. De fait, les choix du collectif d'animation ont une influence importante sur les autres acteurs. Sa place centrale dans l'organisation du comité lui permet d'être en relation avec les différents groupes d'acteurs mais également avec les acteurs politiques et sportifs. Il a donc la capacité de mettre les acteurs en relation. Le collectif est également l'instance qui va décider des recrutements des salariés, orienter leur travail, éventuellement mettre fin à leur contrat ou encore décider d'allouer une indemnité exceptionnelle. Cet ensemble de ressources lui confère un pouvoir important.

Les salariés « experts », ou « professionnalisants » sont en relation directe avec les dirigeants d'association voire avec les adhérents. Ils ont une grande importance dans le portage du projet politique et dans la mise en œuvre des activités sportives.

Leur connaissance fine des acteurs de terrain est une ressource essentielle dans la mise en œuvre du projet de la FSGT. Leur technicité est également un atout pour le comité puisque c'est notamment ce que recherchent les acteurs de la logique fonctionnaliste. Ils donnent une image positive, sympathique, de la FSGT.

Les dirigeants des grands clubs et des petits clubs ont une ressource qui a une forte influence sur la pérennité même du comité. Ils influent en effet sur l'adhésion de leur club à la FSGT ou pas. De fait, ils ont une forte maîtrise de la zone d'incertitude. Ils disposent d'une bonne connaissance des besoins de leurs adhérents qu'ils représentent auprès du comité FSGT.

4.5. Les enjeux autour de la zone d'incertitude

Les groupes d'acteurs ont donc des intérêts différents pour la maîtrise d'une même zone d'incertitude. Le risque est que chaque acteur se limite à ses propres intérêts au détriment de l'intérêt général, renforçant ainsi les écarts déjà existants.

Les adhérents pourraient par exemple faire pression sur leurs dirigeants pour augmenter la qualité des prestations (faire de la gym dans de plus beaux locaux avec des animateurs qualifiés). Le financement de ces prestations ne pourrait se faire qu'au travers d'une augmentation du nombre d'adhérents pour atteindre un nécessaire seuil financier. Cela passerait également par le renforcement du salariat et amplifierait donc une certaine pression financière sur ces clubs, les amenant peut-être à rechercher une autre fédération dont le coût des licences serait moindre. De ce point de vue le pouvoir des clubs est important vis à vis de la FSGT. Le renforcement de la logique consumériste amplifierait l'écart entre les acteurs. Poussé à l'extrême il pourrait remettre en cause le projet politique de la FSGT.

Le point commun à l'ensemble des acteurs se situe au niveau de la maîtrise du nombre d'adhérents. Le projet du comité FSGT devrait donc pouvoir faire la synthèse de ces intérêts pour préserver l'intérêt général. L'insuffisance de représentants des logiques d'entraide et fonctionnaliste au sein du collectif d'animation peut être un frein

à l'évolution de réflexions qui confronteraient les logiques et permettraient ainsi d'aboutir à cette synthèse.

L'importance de la maîtrise de la zone d'incertitude a évolué dans le temps, en lien avec l'évolution des logiques identifiées dans le triangle institutionnel. La logique de mouvement (idéologie de la FSGT) s'est notamment affaiblie alors que la logique fonctionnaliste prenait de plus en plus d'importance. Un dirigeant « historique » de l'association identifie le « renforcement des logiques de prestations de services » en 1995. Il apparaît alors comme une incompréhension entre les personnes en fonction de leur appartenance à l'une ou l'autre des logiques.

Ainsi, les acteurs de la logique fonctionnaliste ont-ils aujourd'hui une plus forte influence sur l'évolution de la zone d'incertitude. Les besoins exprimés par les adhérents des clubs peuvent amener leurs dirigeants à faire un autre choix que celui de la FSGT qui se retrouve alors en concurrence avec d'autres fédérations comme l'exprime un dirigeant : « Nos principaux concurrents : UFOLEP, Fédérations Françaises. Le choix du pratiquant se fait principalement en fonction du prix de la licence ». Si le prix devenait le seul critère de choix, le projet des fédérations se résumerait à une logique de prestation de services. Les adhérents ont en cela un pouvoir important et le projet politique de la FSGT n'est pas suffisant pour les retenir. Ces adhérents « de base » semblent d'ailleurs assez éloignés du projet politique dans lequel ils ne sont pas investis. Cependant, il nous semble que la notion de « sport pour tous » fait consensus et qu'elle pourrait servir d'éléments fédérateur dans lequel se retrouvait les personnes quelle que soit la logique à laquelle ils appartiennent.

4.6. Conclusion

L'enjeu pour le comité se situe probablement dans la modernisation de son projet politique et dans sa capacité à fédérer les groupes de personnes. Cette modernisation devrait donner une place plus importante aux attentes des acteurs des logiques fonctionnaliste et d'entraide, sans pour autant dénaturer le projet fondateur. Il s'agirait finalement d'établir une synthèse des trois logiques, tel qu'évoqué

précédemment, afin de les rapprocher. Il faudra pour cela que les personnes engagées dans la logique de mouvement acceptent que la logique fonctionnaliste puisse impacter le projet de la FSGT, charge à eux de l'intégrer en préservant les valeurs fortes du projet politique. Le collectif d'animation devrait pouvoir favoriser et accroître la participation des acteurs de ces deux logiques afin d'établir un compromis. Les salariés pourraient alors être les premières courroies de transmission entre les trois logiques dans la mesure où ils maîtrisent les relations avec l'ensemble des acteurs. La bonne connaissance, par les salariés « professionnalisants », des acteurs de la logique fonctionnaliste sera dans ce contexte un atout pour le collectif d'animation. La proximité des acteurs de la FSGT avec les dirigeants de clubs, voire avec les adhérents a en effet été mise en avant par plusieurs personnes que nous avons rencontrées : « il y a un aspect familial » à la FSGT, « il y a toujours quelqu'un pour me répondre », « la convivialité est un atout ».

Cette proposition de faire évoluer le collectif d'animation rejoint celle évoquée dans la conclusion du chapitre précédent. Sa mise en œuvre permettrait de moderniser le projet politique pour tendre vers une meilleure maîtrise collective de la zone d'incertitude tout en pérennisant la pratique adhocratique dans laquelle s'inscrivent les acteurs de la FSGT. Le travail sur la modernisation du projet permettra l'expression des enjeux et ressources de chaque acteur, donc de chacune des trois logiques définies précédemment, pour que ceux-ci soient utilisés dans le sens de la construction du bien commun.

Chapitre 5.

Analyse identitaire et culturelle

Par Florence Lacaze

5.1. La logique de mouvement à la FSGT

5.1.1. Retour sur la dimension historique de la FSGT et le construit du mouvement

« La création associative met en jeu un imaginaire collectif car sans imaginaire, il n'existe pas de projet, de rêve à réaliser, d'utopie, de monde à construire ensemble.⁶⁷ ». A la Fédération Sportive et Gymnique du Travail, cet imaginaire est marqué par son histoire au côté de la grande Histoire. Fortement inscrite dans une volonté politique de transformation sociale, sa fondation est un signe de lutte contre les normes sociales d'alors. Les écrits issus des journaux internes, nationaux ou propres au comité Val de Marne, démontrent s'il en était, que le sport est pensé comme allant bien au-delà d'une pratique hygiéniste. Jaurès y est cité et la doctrine marxiste très présente. Le sport travailliste inscrit dans la lignée de l'Internationale Socialiste prône l'émancipation de l'individu.⁶⁸ Le sport ouvrier se veut donc un sport différent, associatif, reposant sur le bénévolat et la participation de tous, ne se laissant pas imposer la loi de la commercialisation du sport et des loisirs.

Cette perspective égalitariste se mâtime des principes autogestionnaires dans l'articulation entre sport et organisation. Ils existent encore aujourd'hui dans la revendication du principe d'auto arbitrage face aux grandes fédérations, qui, pour la

⁶⁷ Jean-Louis Laville, Renaud Sainseaulieu, *L'association, sociologie et économie*, Paris, Pluriel, 2013, p134,

⁶⁸ Petite(s) et grande Histoires(s) de la FSGT, Le mot de l'historienne, Danielle Tartakowsky.

revue du sport populaire FSGT, «dérresponsabilisent les joueurs au profit d'une autorité supérieure, l'arbitre, qui prend l'ascendant dans la foi sur le «fair-play».⁶⁹

Les statuts de la FSGT Val de Marne, dans leur article 2, reprennent l'ensemble des grands idéaux qui ont présidé à sa fondation et l'ont ancré au sein du mouvement national. Il s'agit «de préserver et améliorer la santé et les capacités physiques de ses adhérents, d'inculquer à ses adhérents des principes de camaraderie, de discipline et d'honneur, de les préparer à leur rôle de citoyens au service d'une République laïque et démocratique»⁷⁰

5.1.2. Les spécificités du mouvement F.S.G.T.

L'identité de la FSGT est faite de conceptions partagées, inscrites dans des manières de les agir bien différentes, selon les époques et les individus. Elle procède de pratiques diversifiées qui ne se chevauchent pas toutes mais qui se sont enrichies au cours de l'histoire de l'association. Du sport travailliste à la citoyenneté active, elle est clairement marquée par un positionnement à la gauche de l'échiquier militant et sportif. Le soutien au centre sportif Palestinien à Hébron, certes articulé avec les forces de paix israélienne, en est une évidente illustration.

5.2. Les grandes communautés repérées

L'apport de personnes, sensibles à la logique fonctionnaliste et à la logique d'entraide, aux côtés de ceux qui sont restés dans la logique de mouvement, conduit à une analyse plus fine⁷¹. Il y a nécessité d'articuler l'imaginaire mythique du comité, essentiel à sa cohésion originelle, à un principe de réalité, au profit de l'élaboration de perspectives opérantes pour l'avenir. Les entretiens menés font émerger derrière ses logiques, trois axes d'intérêts prioritaires pour les membres du comité. Nous allons dans

⁶⁹ Sport et plein air, journal national FSGT, p 15, novembre 2013

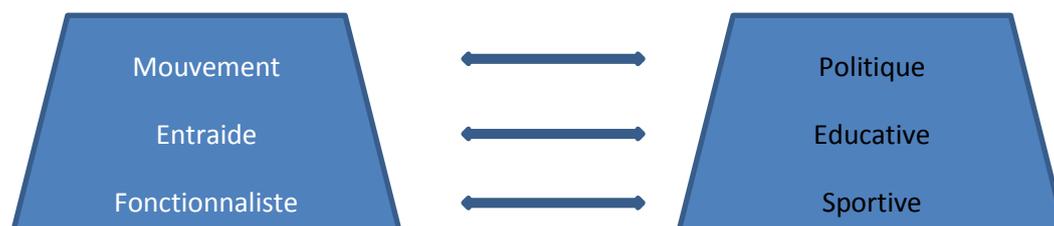
⁷⁰ Extrait des statuts de la FSGT Val de Marne

⁷¹ Voir chapitre 1

le présent chapitre chercher à comprendre comment ces trois logiques dessinent peu ou prou des communautés d'engagements, fortes de leur propre identité.

Nous entendrons par communauté, la définition donnée par Jean Louis Laville, reprenant Tonnies: « La nature de la communauté est d'ordre affectif et sentimental, elle correspond à la solidarité profonde faite de sentiments accordés sur le modèle de l'organisme vivant. Domaine de l'homogène, dans le plaisir, l'habitude et la mémoire, la communauté exprime la tendance à vivre la vie d'autrui, à compatir à ses peines, à participer à ses joies. ». ⁷²

Les trois grandes communautés repérées seront qualifiées comme suit : sportive, éducative et politique. Imbriquées les unes dans les autres, elles recèlent chacune des modèles d'identification qui leur sont propres, marqués par les personnages clefs qui ont traversé l'histoire de l'association et, chacun à leur manière, participé de l'élaboration d'une culture commune. Elles ont en commun une réelle hybridation et une réelle logique transversale qui ne suppriment pas pour autant une polarisation des acteurs au privilège de l'une ou l'autre de ces communautés.



5.2.1. La communauté sportive

La communauté sportive est ce qui correspond au niveau fonctionnaliste de la pyramide évoqué dans le chapitre 1. Les attentes de cette communauté sont à juste titre très pratico- pratique. Pour faire du sport, il faut avoir un minimum d'espace et de matériel adéquat. Le premier élément notable en est que les personnes rencontrées, indépendamment de leur statut (salariés, bénévoles) sont toutes pratiquantes sportives, à de très rares exceptions près. La pratique sportive est ce qui relie en tout premier lieu les

⁷² Jean-Louis Laville, Renaud Sainseaulieu, *L'association, sociologie et économie*, Paris, Pluriel, 2013, p. 239.

adhérents FSGT Val de Marne, leur bien commun .Ce qui spécifie la communauté en tant que telle, c'est la priorité donnée par ses membres à la pratique sportive, comme objectif en soi. Une forme de « réappropriation du temps, du corps, une manière de bonheur » pour paraphraser Danielle Tartakowsky.⁷³

5.2.1.1. Les grandes aspirations de la communauté sportive

Si les pratiquants sont très peu en contact direct avec le comité Val de Marne, les dirigeants en sont eux, les courroies de transmission. Dans ce nous avons pu observer, l'identité sportive de la fédération s'organise autour de quatre points :

L'accessibilité

C'est un des principes forts de la FSGT. Les contraintes y sont moindres qu'ailleurs. Cet élément est très prisé par tous ceux qui adhèrent par attrait affinitaire ou qui ont des attentes fortes du sport plaisir :

L'assurance sportive en est un élément essentiel mais des critères comme tarifs abordables ou créneaux horaires adaptés à la réalité salariale sont plébiscités. L'absence de culture du résultat, la participation de chacun indépendamment de son niveau, revient régulièrement comme élément de satisfaction. «Quelqu'un qui n'a pas envie de s'entraîner dans la semaine pour jouer le dimanche par exemple...Le fait de savoir qu'il y a un créneau le mardi soir et que l'on peut venir jouer sans la pression du résultat c'est plaisant pour lui⁷⁴» explique un pratiquant sportif de la FSGT.

L'autonomie des pratiquants

Le second point est l'autonomie laissée aux pratiquants et aux clubs dans la gestion de la pratique sportive. Si elle est très présente dans le foot, notamment via l'auto- arbitrage, cette forme d'autogestion et la satisfaction procurée participe de la reconnaissance des membres entre eux. « Quand on a redémarré, on a pu participer à des petites compétitions. Il y a une part de jeu et d'échanges. Cela permettait de

⁷³ Petite(s) et grande Histoire(s) de la FSGT, 1936...le sport devient culture et plaisir, entretien avec Danielle Tartakowsky

⁷⁴ Entretien Ousmane Cissé, septembre- novembre 2013

rencontrer d'autres gens⁷⁵ » avance l'un. « Il n'y a pas de contrainte, on arrive quelques minutes avant, dans les vestiaires, on discute encore tout habillés, il n'y a pas d'horaire à respecter pour l'arrivée au stade. On peut arriver 5 minutes avant. Avec la FFF, en catégorie jeune, c'était moins marrant, moins sympa, on prenait bien moins de plaisir » explique l'autre⁷⁶. «Aujourd'hui, on ne voudrait plus d'arbitre. En fait, dans le foot à 11, il y a toujours un arbitre et on se rend compte qu'il y a 10 fois plus de problème que quand il n'y a pas d'arbitre.»⁷⁷ affirme un troisième.

« L'esprit de famille »

L'esprit de famille en tant que caractéristique des clubs, comme des relations avec le comité, revient à bien des reprises dans les ressentis des pratiquants. Les relations sont dites familiales, simples et conviviales. Elles n'ont pas le formalisme institutionnel qui pèse dans les relations sociales: la camaraderie y est privilégiée et le tutoiement naturel, à l'instar des classes populaires. La volonté d'associer chacun à la vie du comité participe de cette convivialité tout comme le comité est considéré comme faisant «partie intégrante de la vie du club»⁷⁸. S'y agrège souvent une reconnaissance des pratiquants en ce que le soutien reçu leur a permis d'accéder à un mieux-être personnel ou social. La FSGT tient régulièrement ses adhérents au courant des possibilités offertes par le comité: les formations premiers secours, celles des bénévoles ou la tenue d'évènements. Ces derniers notent que « les relations sont vraiment amicales », ce qui leur permet de se réjouir de relations « cool » et conviviales.⁷⁹

«Transmettre des valeurs

Cette relation somme toute très fraternelle s'appuie néanmoins sur un mode de pensée qui ne se réduit pas à l'entre soi. Elle s'inscrit dans une volonté d'ouverture au monde dans sa diversité et dans la volonté de transmettre des valeurs fortes, dont sont porteurs les sportifs FSGT. L'idée fondatrice du comité, d'accès à la pratique sportive des classes sociales défavorisées, est citée dans l'immense majorité des entretiens. S'il

⁷⁵ entretien Jean Pierre Ravier, septembre- novembre 2013

⁷⁶ entretien Loïc Destouches, septembre- novembre 2013

⁷⁷ entretien Loïc Destouches, septembre- novembre 2013

⁷⁸ entretien Guillaume Hoareau, septembre- novembre 2013

⁷⁹ entretien Ousmane Cissé, bénévole septembre- novembre 2013

existe, à n'en pas douter, des similitudes solidaristes et humanistes d'avec le champ sportif en général, le rapport à l'excellence sportive, différencie fortement la FSGT. « L'adversaire est l'ami qui me fait progresser »⁸⁰, titre-t-elle dans un de ces documents de communication. Et les membres du comité de rappeler très justement à l'instar de Siegel que leur action « s'inscrit volontairement contre l'idée de la performance pour privilégier le plaisir du vécu collectif. Il y a un aspect résultat et élitisme dans les autres fédérations qui n'existe pas à la FSGT »⁸¹

La solidarité, le respect des règles et des autres sont des notions qui apparaissent comme fondamentales aux yeux de pratiquants sportifs. Elles déterminent d'ailleurs l'entrée, au moins au sein des petits clubs, et le maintien dans les grands, que ce soit sur des questions de « sérieux » des joueurs ou de comportement qualifié de « nickel » nous dit A.Parpiglia.⁸² Etre sportif ce n'est pas que pratiquer, c'est pratiquer dans un sens commun, au bénéfice de tous. Pour les pratiquants de base cela facilite le plaisir du jeu, chez les dirigeants cela participe de l'image du club (grand ou petit), importante « même si c'est associatif⁸³. ». C'est aussi l'objet d'une démarche éducative transmise aux plus jeunes dans la relation aux autres « respecter les gens qui sont autour du soi », aux contraires. « Le sport c'est de la discipline aussi » et à l'organisation collective résumé par le « respect au sens large. »⁸⁴,

5.2.1.2. Les formes d'identification

Les pratiquants sportifs FSGT s'ils sont avant tout mus par la recherche du plaisir et de l'émulation sportive, ne sont pas pour autant des consommateurs payant contre service commercial. Les grands principes qui les mobilisent les inscrivent plutôt dans une catégorie que nous pourrions définir comme consommateur. Ce mot valise est à la base, un vocable utilisé pour qualifier les consommateurs responsables, ceux qui se préoccupent de la provenance et de la destination de leur consommation. Il doit être entendu ici dans son acception élargie, de « pratiquants-acteurs » terme utilisé par des responsables FSGT. Il s'agit de ceux qui font vivre l'esprit du club, si ce n'est le club

⁸⁰ Fiche FSGT « les compétitions FSGT »

⁸¹ entretien Guy Siegel, septembre- novembre 2013

⁸² entretien Anthonio Parpiglia, septembre- novembre 2013

⁸³ entretien Anthonio Parpiglia, septembre- novembre 2013

⁸⁴ entretien Danielle Duplessis, bénévole FSGT, septembre- novembre 2013

lui-même, sans pour autant souhaiter s'engager dans une activité militante à proprement parler. « Au niveau du club on n'en parle pas, on fait des choses. Par exemple, moi, mes joueurs quand ils sont dans mon entraînement, je fais en sorte qu'ils participent au plus possible de choses. Donc, c'est d'abord les pratiquants-acteurs, dans ce qu'ils font, donc si il y a des du matériel à installer, et bien, on leur demande d'installer le matériel, si il y a des choses à ramasser [...] Si on a des discussions à avoir, on leur donne la parole, ça commence là, je crois dans un premier temps ». ⁸⁵

5.2.1.3. Les figures dominantes

S'il fallait choisir une personnalisation de l'esprit qui regroupe cette communauté ce serait Ariel, citée dans les entretiens par les membres de la communauté sportive comme étant leur lien fonctionnel au comité : échanges de mails, contacts, rencontre, convivialité...C'est à ce jour, la plus ancienne salariée de l'association. Elle a pour tâche de garantir le bon fonctionnement de l'activité sportive et en cela répond, aux attentes listée plus haut.

5.2.2. La communauté éducative

La communauté sportive a besoin de support d'élaboration commun pour pouvoir se consacrer en toute quiétude au plaisir sportif. Responsabiliser des individus, promouvoir le sport pour tous et toutes, nécessite au quotidien l'acquisition de savoirs qui relèvent d'une pratique transversale d'avec l'activité sportive : la pratique éducative. Le sport à la FSGT, nous l'avons vu, s'entend comme espace de construction d'une citoyenneté et d'émancipation de l'individu. La FSGT peut être assimilée à la grande famille, protéiforme, «d'une éducation populaire qui ne dit pas son nom⁸⁶» pour qui l'éducation de toutes et tous, tout au long de la vie, par toutes et tous, est fondamentale. Se retrouve historiquement dans l'aura du comité nombre de pédagogues engagés: professeur d'éducation physique, professionnel de l'animation, enseignants qui ont développés les pratiques d'animation spécifiques. Ces catégories socio-professionnelles, bien qu'elles semblent historiquement, moins représentées que celle des ouvriers,

⁸⁵ entretien Laurent Bruneau, septembre- novembre 2013

⁸⁶ entretien Farid Benshikaleb, septembre- novembre 2013

restent encore présentes aujourd'hui. La communauté éducative est en quelque sorte, la cheville ouvrière du mouvement : elle joue un rôle de veille dans l'évolution des pratiques et des publics, propose des formations, accompagne les professionnels et les bénévoles dans la montée en compétence pédagogique et la responsabilisation des acteurs. Elle participe de l'ancrage dans le mouvement dès lors que l'on souhaite s'engager par-delà la pratique consumériste. « Si l'entrée par la pratique est le passage obligé de tous les adhérents, l'entrée dans l'animation est souvent le chemin d'accès à la responsabilisation. Il est donc important d'en créer les conditions de réussite: un environnement favorable pour se responsabiliser et se former, un accompagnement permanent des jeunes animateurs, un soutien dynamique à la formation et à l'autoformation ». ⁸⁷

5.2.2.1. Les grandes aspirations de la communauté éducative

L'innovation pédagogique

Les pratiques pédagogiques participent de l'attractivité du mouvement : elles se pensent par et avec les pratiquants. Etre un lieu d'expérimentation et d'innovation pédagogique apparaît comme fondamental même si le comité semble avoir connu des difficultés ces dernières années. Il y va de la capacité du comité à anticiper l'avenir, la référence aux stages Maurice Baquet est fréquente. Contrairement à d'autres fédérations l'évolution dans la structure passe plus par les aptitudes à l'animation que par les capacités sportives, même si ce sont bien ces dernières qui posent légitimité de base. C'est donc bien d'une alliance entre le corps et l'esprit qui s'élabore. B.Chevitte insiste, dans un contexte où « la vie associative aujourd'hui est plutôt en danger. le comité est reconnu comme moteur par sa capacité à proposer « des pratiques innovantes, une organisation des pratiques différentes » qui permettent au projet sportif de continuer à exister⁸⁸».

⁸⁷ Un club omnisport Pourquoi, Comment ? Memento à l'usage des dirigeants comité FSGT Val de Marne, déc.2010, p. 30

⁸⁸ Extrait entretien Benjamin Cheville, septembre- novembre 2013

La formation

Dès lors que l'objet de l'association est le sport pour tous une question pédagogique se pose néanmoins: comment faire en sorte que celui-ci soit concrètement accessible et vecteur d'émancipation? La communauté a dû intégrer la notion de processus nécessaire à l'appropriation pédagogique et structurelle et élaborer une démarche qui en tienne compte. Dans la majorité des entretiens, la formation est un vecteur de responsabilisation, de multiplication des forces bénévoles et de cohésion de groupe. Elle participe de la transmission de la culture commune politique et technique. Elle s'inscrit comme un processus d'intégration au service du projet fédéral, sportif et politique du comité tel que décrit ci-après : «au début c'est plus animer l'enfant, y a pas de FSGT, de club de rien... [...] Après on essaye de les emmener vers les formations qu'on peut leur proposer. La semaine de février en général c'est à la montagne, donc on leur dit qu'on va au ski, mais on va aussi se former avec la FSGT. [...]Après plus l'animateur reste et plus la formation devient un peu plus poussée. On sait que les anciens, on va plus les emmener vers l'administration, la FSGT, la politique du club comment on réfléchit comment on fonctionne.⁸⁹»

Professionaliser les pratiquant-es

Les salariés des clubs sont majoritairement des pratiquants sportifs qui se sont professionnalisés. De vraies similitudes coexistent dans le processus d'accès à ces fonctions : pratique sportive amateur, coup de main occasionnel, puis formation et ensuite salariat. Le diplôme n'est pas ce qui conditionne l'accès au salariat FSGT, il s'agit avant tout d'allier démarche pédagogique et pratique sportive au service de l'acculturation collective. La logique de cooptation, puisque c'est de cela qu'il s'agit, apparaît aussi du côté des salariées du comité. Le terrain joue ici un rôle de découvreur de talent où la notion d'ascenseur social prend tout son sens. G. Hoareau témoigne en ce sens: « Ensuite, j'ai continué mon chemin à la section enfant, pendant 5/6 ans. [...]Au moment où j'ai raté la deuxième fois le BAC PRO, un autre salarié que je connaissais bien est arrivé. Il m'a proposé de passer en emploi tremplin en multisports. Il voyait que j'étais plutôt doué pour l'animation.⁹⁰»

⁸⁹ entretien Anthony Lopez, septembre- novembre 2013

⁹⁰ entretien Guillaume Hoareau, septembre- novembre 2013

Mais professionnaliser c'est aussi former les bénévoles afin que ceux-ci puissent assumer des fonctions de responsables associatifs. La reconnaissance de certaines formations telles que le BAFA participe d'une évolution récente. Elle confirme une adaptation au cadre règlementaire de plus en plus conséquent dans le sport comme d'une volonté de s'ouvrir à des perspectives de reconnaissance qualifiante tant pour la FSGT que pour ses référents pédagogiques.

5.2.2.2. Les formes d'identification

Ce qui caractérise spécifiquement la communauté éducative est l'inscription dans une logique de don –contre don, de passeurs de savoirs au sein du mouvement plus qu'une formation pédagogique préalable à l'entrée dans la FSGT. Rappelons que cette communauté correspond à la logique d'entraide. Ses membres ont choisi de basculer de « pratiquants-acteurs » à un engagement d'une autre nature ancré dans l'animation. Ils y ont été initiés, formés et soutenus. Beaucoup de ceux rencontrés interagissent en tant que bénévoles et professionnels de l'animation ou de l'éducation. Dès lors la dimension pédagogique de la transmission et de l'innovation les réunit pour rendre ce qu'ils ont reçu au sein de l'organisation sportive.

5.2.2.3. Les figures dominantes

Elles sont est à l'évidence issues du passé, symbole de la richesse des pratiques développées. Cité dans les textes, exposés sur les murs, il s'agit de figures éducatives emblématiques fédérales, Maurice Baquet et en arrière-plan, Robert Mérand. Mounia émerge discrètement au comité Val de Marne comme potentielle descendante de cette lignée. Elle-même pratiquante sportive, elle est repérée par les animateurs comme celle qui porte la dimension pédagogique et formative au niveau du comité. Bien que nouvellement arrivée, son appartenance préalable au siège national renforce sa légitimité.

5.2.3. La communauté politique

La FSGT a dans ses gènes une dimension politique de transformation sociale forte, fondatrice de son existence. Elle explique notamment la logique de cooptation et de recrutement des membres au sein des classes populaires, citée en creux plus haut.

5.2.3.1. Les grandes aspirations de la communauté politiques

Elles se matérialisent autour de trois formes fortes.

Lutter : L’ancrage dans le mouvement ouvrier et dans une idéologie politique « révolutionnaire »

L’origine sociale ouvrière, le patrimoine syndical familial, la logique de lutte des classes ont profondément marqués les esprits et l’histoire du comité. L’inscription militante est toujours présente: « Ces grands clubs sportifs sont un peu les laboratoires de militantisme » affirme une militante, même si l’on peut penser que ce cœur du mouvement semble aujourd’hui plus discret que revendiqué. Il n’empêche, l’adhésion à la FSGT de ce comité n’est pas le fruit du hasard et beaucoup, même chez les pratiquants les plus éloignés de la pratique politique, reconnaissent que le projet politique défendu va à contre-courant de la pensée dominante. Ils en tirent si ce n’est une certaine fierté, à minima une conscience partielle ou profonde du combat sous-jacent véhiculé par la terminologie du sport pour tous, jamais acquise et toujours en chantier.

Créer un ancrage idéologique

L’internationale citée plus haut, était à l’origine constituée d’une autre tendance, très souvent occultée par la prépondérance des thèses marxistes et qui réapparaît dans les revendications au courant des années 70/80. Autogestionnaire, elle porte la nécessité d’une auto-organisation des travailleurs. Elle est citée dans les entretiens sous bien des formes: dans l’organisation fonctionnelle du comité, la conception de la vie associative, du sport ou de l’autonomie revendiquée dans les clubs: « Il faut que l’essentiel de la vie

associative se déroule pendant le temps de pratique.»⁹¹ Les propos entendus dans les échanges sur la nécessité de l'auto organisation des pratiquants ou le refus d'instaurer une organisation hiérarchique du comité, nous montre que cette orientation politique est bien présente dans les conceptions collectives.

Comment ne pas y voir une spécificité, certes peu lisible au premier abord mais pour autant présente. La logique de revendications alliée à la propagande par le fait reste un élément majeur de construction d'une identité collective du comité, clairement exprimé au cours des entretiens : « nous on s'appuie sur un modèle théorique et il faut que l'on traduise ce modèle en actes, en impulsions. ⁹² »

Construire une solidarité de masse

Pour une organisation comme la FSGT et particulièrement sa communauté politique, le rapport de force se construit dans la puissance d'une organisation de masse. Les clubs et leurs adhérents, conscientisés, démultiplient la force de frappe du comité dans sa capacité à négocier des lignes de forces au sein du mouvement sportif ou auprès des politiques publiques. L'identité associative et l'attachement à l'engagement bénévole cités bien des fois comme essentiel dans le comité, participent de celui-ci. Mais c'est aussi, et c'est fondamental pour la communauté politique, une micro organisation de société démocratique tel qu'il serait souhaité au niveau macro. Les témoignages militants l'illustrent aisément: « c'est la volonté de promouvoir une vie associative telle qu'elle a pu exister après la révolution. Des citoyens qui s'associent pour faire avancer une idée et qui tiennent à cette idée, qui se donnent les moyens de faire évoluer cette idée à la hauteur de la société. ⁹³ »

On retrouve ici l'idée d'essaimage, très ancrée dans la logique des luttes ouvrières, qui produit un mouvement de masse en capacité de développer ses propres modalités organisationnelles par-delà les valeurs communes. « Si dans le monde sportif, on n'introduit pas des logiques plus démocratiques, plus collectives, le système renforce la logique présidentialisée: les responsabilités juridiques du président, les pouvoirs du

⁹¹ entretien Daniel Bruneau, septembre- novembre 2013

⁹² entretien, Jacques Journet, septembre- novembre 2013

⁹³ entretien Jacques Journet, septembre- novembre 2013

président.⁹⁴ » Ce n'est plus pour la communauté politique l'idée de plaisir qui fait force mais celle de transformation sociale. Dès lors, le sport est ici un outil de l'élaboration d'une citoyenneté qui dépasse très largement; on le voit, la question de la santé et du loisir et qui concourt à un projet de société radicalement différent du modèle dominant. Ici se joue aussi la logique de cooptation: repérer celle et ceux qui pourraient devenir les forces vives du mouvement dans sa dimension de revendication politique et donc dans la capacité de l'individu retenu à en devenir leader.

5.2.3.2. Les formes d'identification

La communauté politique se retrouve dans ce que Jacques Ion appelle « l'engagement total » que nous pourrions presque qualifier de missionnaire; tant il s'agit de dédier sa vie à une cause. Cet engagement total se manifeste par l'incorporation de la défense de ses idéaux dans tous les espaces de sa vie. Cette forme d'engagement traditionnel très ancré dans le mouvement ouvrier, vit une forme de disqualification médiatique le posant comme dépassé et l'invalidant. Pour autant certains chercheurs tendent à démontrer que la hiérarchisation des nouvelles formes de militantisme est erroné en ce que les fondamentaux de la contestation restent les mêmes, indépendamment des nouvelles manières de militer.⁹⁵ Une idée dans lequel semble aussi se reconnaître nombre de militants FSGT.

Qu'en est-il à la FSGT Val de Marne? Le modèle d'identification de la communauté politique très ancré dans le mouvement ouvrier, semble avoir mis en sourdine son message révolutionnaire. Dans les faits, les fondamentaux restent eux très présents: la valorisation de l'action collective au bénéfice des classes populaires comme les choix organisationnels d'émancipation. Nombres d'enjeux de lutte face au système libéral qui peuvent trouver un écho chez des populations très éloignées de la culture FSGT.

⁹⁴ entretien Daniel Bruneau septembre- novembre 2013

⁹⁵ MATHIEU Lilian, « Un militantisme qui n'a de nouveau que le nom », in Bruno Frère, , Marc Jacquemain, *Résister au quotidien*, Presses de Sciences Po, 2013.

5.2.3.3. Les figures dominantes

Plusieurs leaders marquent l'imaginaire, chacun dans une forme d'identification particulière. Daniel Bruneau, en est en sorte le père fondateur et tend à être perçu comme irremplaçable par l'équipe du comité. Les témoignages des plus anciennes montre sa centralité. D'aucunes en parlent même comme de «l'unique président⁹⁶». Il cumule les légitimités: à la fois figure sportive, responsable mémorable et fin stratège politique, l'un des rares en capacité de promouvoir le comité au sein des instances décisionnaires du territoire.

Autre leader, Ginette, une femme, est plus difficile à cerner, peut-être du fait de ne plus être présente. Ancienne secrétaire générale du comité, elle semble avoir marqué les esprits à la fois par la force de ses convictions politiques et de son caractère. Issue du comité national, elle fut porteuse d'une dimension autogestionnaire et son attachement à la FSGT internationaliste, inscrite dans la cause ouvrière, fait d'elle une figure que nous pourrions qualifier «de sacrificielle». La fin de l'URSS, du mur de Berlin et l'affaiblissement des mobilisations ouvrières internationalistes ont certainement joué un rôle dans la difficulté à assurer la continuité du message politique et marqué en quelque sorte la fin d'une forme d'utopie.

Le troisième personnage emblématique est Farid qui pourrait, pour reprendre les qualificatifs entendus au sujet de Daniel Bruneau, être qualifié de fils spirituel. Farid est l'incarnation du mythe. Cité par toute les communautés comme l'un de leur membre (sportive, éducative, politique) il détient un pouvoir symbolique fort .Il peine néanmoins à maintenir une cohésion entre deux lignes politiques divergentes. C'est à lui que semble en effet échoir la difficile tâche d'unifier l'héritage du patriarche leader charismatique et celui de la mère déchue autogestionnaire. Ce sont là, deux visions contrastées de penser l'émancipation des hommes et des femmes, difficiles à mailler dans la gestion au quotidien d'une équipe et d'une direction de comité

⁹⁶ Extrait entretien salarié, nov. 2013

5.3. Une perméabilité entre les communautés

Pour synthétiser les propos développés l'on pourrait dire que chaque logique (fonctionnaliste, entraide, politique) inscrites au travers des trois communautés dans des particularités identitaires (sportive, éducative, politiques) participent néanmoins à un ensemble qui a sa cohérence et fait mouvement en ce que celles-ci s'élaborent de manière transversale.

5.3.1. Une socialisation concomitante à l'histoire et à l'objectif politique de la fédération

Les raisons qui poussent à devenir membres sont multiples. Néanmoins on retrouve dans toutes les communautés décrites une incorporation qui passe par de la cooptation, indépendamment de raisons affinitaires propres à chacune. Cela signifie une intégration via un plus ancien, quelle que soit son appartenance à l'une ou l'autre des communautés, qui repère en l'individu une appétence pour l'une ou l'autre des priorités identitaires, inscrite au sein du bien commun: sport et plaisir, sport et pédagogie, sport et politique. Nous pouvons observer la présence sur des fonctions salariées de bien des personnes qui nous ont racontées avoir été cooptées dans des phases de déséquilibre social ou personnel et à qui la FSGT a permis de rebondir.

Cette fonction solidariste est tout à fait congruente avec le projet politique du comité. L'entrée dans le mouvement participe nous l'avons dit, de la logique d'éducation et d'émancipation de l'individu. Elle s'inscrit aussi dans la nécessité d'essaimage de l'idéologie qui sous-tend la FSGT originelle: un mouvement de masse dans une logique hier révolutionnaire, citoyenne aujourd'hui. En offrant à des personnes dans le besoin, certaines aux portes de la marginalité sociale, des leviers d'émancipation sportive voire professionnelle, le comité démontre qu'il ne se contente pas d'édicter un projet politique. Il le réalise en accompagnant les personnes désaffiliées dans leur devenir de pratiquant, pédagogue ou responsable associatif et donc à retrouver une place sociale valorisée. Il prouve, que dès lors que les conditions sont réunies, l'Homme cesse d'être un loup pour l'Homme. Il devient alors dans son émancipation, un des maillons

qui propage l'idéologie collective et coopte à son tour d'autres membres de son cercle de vie.

5.3.2. Quelles cohésion des communautés face aux changements sociétaux?

Néanmoins, la force de la FSGT et de son comité Val de Marne se heurte à la réalité d'un monde à contre sens de son projet social: le poids en semble prépondérant dans les préoccupations des membres, quelques soient leurs communautés affinitaires. Citons dans les inquiétudes exprimées, la modification socio professionnelle du Val de Marne et le risque de gentrification, la difficulté d'ancrage des nouvelles générations précarisées qui se déplacent en fonction de leur lieu de travail, la densification des populations et la paupérisation comme frein à la cohésion collective. Autant les valeurs de cohésion sociale et de solidarité peuvent trouver un écho dans la population «classes moyenne» qui rejoignent le Val de Marne, autant la pratique quotidienne est moins idyllique.

La difficulté d'agrèger population désaffiliées et classe moyenne «bobos» est posée comme préoccupation pour l'avenir. Précarité et exclusion sont des vecteurs de violence sociale présents dans tous les espaces de vie sans que le champ sportif n'y fasse exception. Isolée dans son propos, la FSGT ne peut à elle seule soutenir que la mixité sociale est le meilleur vecteur d'intégration, si les programmes financés par l'Etat se centrent sur des publics cibles et si les clubs concurrents reprennent à leur compte les grandes idées pédagogiques de la FSGT, tout en sélectionnant plus drastiquement les participants. Cette question taraude les militants à l'instar de D. Bruneau, exprimant ces interrogations douloureuses dans la capacité d'innovation du comité «pour se transformer», « se réadapter aux évolutions» comme de faire face aux évolutions du monde : «L'idéologie dominante va-t-elle être plus forte que l'idéologie que nous défendons ? La vie sportive est sérieusement polluée. Le sport est devenu une activité économique importante plus qu'une activité d'éducation et d'émancipation des gens »⁹⁷

⁹⁷ entretien Daniel Bruneau, septembre- novembre 2013

5.3.3. Une modification des formes d'identification au sein des communautés

La crise structurelle économique et sociale vient impacter pleinement le fonctionnement de la FSGT : quelle attractivité pour le plaisir sportif dès lors que la problématique du chômage occupe tous les esprits? Quel effet a la question de l'employabilité des pratiquants, dans la pratique de cohésion au comité Val de Marne ? Beaucoup dénoncent l'impact du développement du salariat dans le champ sportif, au détriment du bénévolat, sur les identités collectives. La division classique du travail se heurte à une dualisation de plus en plus marquée entre une main d'œuvre jetable et les tenants de garanties salariales. Le modèle traditionnel de l'identité ouvrière, lui, s'érode face à l'attrait de la culture de masse⁹⁸. Perdant ainsi la force de son modèle idéologique d'engagement, devenu minoritaire, le comité subit de fortes modifications des modèles de projection identitaires. La réalité économique effrite progressivement un modèle identitaire basé sur le don de soi.

Dans les formes d'engagements des adhérents

L'impact de la société de consommation, se ressent aussi dans la démultiplication du nombre de clubs et la baisse du nombre d'adhérents. Le niveau d'investissement des pratiquants évolue de ce que nous avons appelé «consommacteur» à consommateur. Le club autrefois lieu de construction sociale, avec nombre de bénévoles, de grandes fêtes, se limite désormais, au regard des attentes, à l'activité sportive proprement dite. «Une partie de notre public traditionnel et qui donnait une cohérence dans sa vie entre sa pratique sportive, sa pratique professionnelle, son activité politique éventuellement. On est plus du tout dans cette forme de société là.»⁹⁹ Les responsables de petits clubs ou de sections, évoquent la difficulté de renouvellement des présidences et le risque de voir disparaître le club à leur départ. Que cette crainte soit une constante du secteur associatif comme le démontre encore récemment la dernière

⁹⁸ Bruno Frère, *Le nouvel esprit solidaire*, , Desclée de Browner, 2009, pp. 20 et 25

⁹⁹ entretien Benjamin Chevitte, septembre- novembre 2013

enquête de Vivianne Tchernonog, ne résout en rien l'inquiétude légitime des membres du comité.

Dans les formes d'engagements des salariés

Concernant les salariés le modèle originel est celui des permanents: militant sportif engagé, l'obtention d'un salaire leur donne les moyens de leur engagement au service du mouvement. Le qualificatif de militant est défini par « quelqu'un qui vit de sa passion »¹⁰⁰. Il est entendu implicitement qu'être indemnisés au service de la cause, les engage à donner sans compter. Néanmoins les échanges tendent à démontrer que ce modèle arrive à terme :

- Les attentes des pratiquants ont évolué concomitamment au cadre réglementaire. Ceux-ci souhaitent du comité, par-delà la camaraderie, des compétences d'appui technique, pédagogique ou organisationnel et poussent ainsi à la professionnalisation des équipes.
- Une évolution conséquente aussi côté salariés où le don de soi n'est plus la norme. Certains refusent d'être qualifiés de permanents et le respect du droit social devient un objet générateur de tension. Les références aux précédents conflits du travail semblent hanter le collectif et hypothéquer si ce n'est dans la réalité, à minima dans les esprits, l'identité commune. Il paraît plus complexe de recruter des personnes qui partagent l'idéologie du comité, dans ce que cela implique d'une culture professionnelle du dépassement. L'illusion groupale d'un collectif uni dans un projet qui les transcende s'étiole. Le comité Val de Marne est rattrapé par les fonctionnements et des attentes sommes toutes assez proches de n'importe quel collectif de travail : respect du cadre légal et des horaires, attente d'une ligne directrice clairement émise et assumée, échelles de rémunération.

¹⁰⁰ entretien Guillaume Hoareau, septembre- novembre 2013

Dans les formes d'engagements des responsables associatifs.

Du côté des représentants du comité aussi, le vieux modèle est fragilisé: les modalités d'engagements et de représentations sont plus clairsemées qu'auparavant. Les attentes des salariés gênent lorsqu'elles renvoient de façon trop flagrante au modèle dominant jadis combattu: celui du patronat. La reconnaissance de la structure reposait comme souvent dans le monde associatif, sur la légitimité d'un individu, sa maîtrise des réseaux et des enjeux, tout un ensemble difficile à transmettre. La façon dont l'ancien président et ses confrères assumaient leur fonctions semble révolue sans pour autant qu'un autre modèle s'y soit substitué. Certes le collectif s'est organisé pour remplacer l'individu, les représentations et responsabilités se gèrent en groupe mais rien ne nous permet d'affirmer qu'il s'agisse d'une volonté stratégique construite «autogestionnaire».

La demande de structuration est donc très présente dans les attentes. L'identité du comité a évolué, de «camarade» à professionnel, de permanent à salarié. La vocation «missionnaire» des acteurs, quelle que soit leur place, représentants, salariés ou pratiquants, est remise en question. Un déplacement évident est à l'œuvre de la centralité du bénévolat à la place de plus en plus conséquente des salariés présents dans les trois communautés.

5.4. Une société qui bouge, des engagements nouveaux ?

«Le mouvement ouvrier historique tant dans sa composante marxiste que sociale-démocrate, disposait en effet d'une ressource symbolique considérable: une théologie au sein de laquelle le prolétariat, acteur particulier, était investi d'une vocation naturelle à l'universel. [...] Elle donnait une boussole, un fil «rouge» qui permettait de relier toutes les formes de résistance au moins sur le plan de l'imaginaire. Cette vision du monde a perdu de sa pertinence parce que les «déplacements» du capitalisme ont défait l'acteur historique à vocation universelle en le privant d'un adversaire clairement

identifiable ne laissant qu'un paysage éclaté d'injustices, lourdement ressenties mais difficiles à identifier et à dénoncer et plus difficiles encore à articuler entre elles ».¹⁰¹

Dans cette nouvelle donne, la logique des intérêts individuels prend le pas sur celle des intérêts collectifs. L'avenir de plus en plus incertain d'une révolution sociale de gauche, renforce l'aspiration de chacun à profiter des bienfaits, même minime que la société met à sa portée. L'engagement sacrificiel au service du collectif ne fait plus mouvement de masse contrairement à l'accumulation des intérêts individuels, perçu comme sécurisants. La terminologie de la modification des rapports de classe, se retrouve peu dans les écrits ou les propos des générations montantes de la FSGT Val de Marne. Il s'agit plus désormais de «citoyenneté active» et de solidarité avec les plus démunis, niveau pacifié des relations sociales et donc dans une forme d'accord contraint avec le système en vigueur plutôt que de rupture.

5.4.1. La crainte de la perte de l'identité

La crainte de la perte de l'identité est, on le comprend, très présente dans les échanges sans pour autant que celle-ci ne soit plus vraiment explicitement définie. Ne pas la définir a permis jusqu'ici à de multiples communautés de se retrouver en son sein. Néanmoins il semble essentiel de clarifier aujourd'hui ce qu'elle est et ce qu'elle est amenée à devenir, entre l'identité mythique des origines, celle de la lutte des classes et l'identité réelle qui se dessine aujourd'hui d'association sportive d'accès aux pratiques sportives tout public. On voit bien l'inquiétude d'une déperdition de cette identité qui se manifeste dans :

- la nostalgie de l'époque « des pères fondateurs » et dans la difficulté à construire un autre modèle
- la difficulté à s'accorder sur les nouveaux modes de socialisation au sein de l'association, en dehors d'un système de cooptation et de don de soi dont le modèle arrive à terme

¹⁰¹ . Bruno frère, Marc Jacquemain, « Que cent fleurs s'épanouissent » in *Résister au quotidien*, presses de Sciences Po, 2013, p. 13.

- la capacité à préserver la matrice originelle et l'essoufflement des acteurs qu'engendre une forme d'isolement des formes de pensée et d'organisation devenue socialement minoritaire

Jean Louis Laville évoque la nécessité de clarifier ce qui lie les acteurs associatifs entre eux au profit du projet commun: «L'idée d'association volontaire reposant seulement sur le contrat, et qui soit le produit uniquement de la volonté, n'est pas tenable parce qu'elle déboucherait sur une société à hauts risques où la liberté d'association serait annulée par la menace lancinante de passagers clandestins qui continueraient à bénéficier des avantages du groupe alors qu'ils ne participent plus à ses activités. Comment concevoir, par exemple, la possibilité d'un bénévolat si chacun suspecte systématiquement l'autre d'en profiter sans apporter sa contribution ?»¹⁰² On reconnaît bien là une des craintes du comité dans une perte identitaire qui ne peut qu'engendrer frustration et désillusion dans la suspicion qu'elle génère entre les bons et les mauvais militants, les missionnaires et les consommateurs.

5.4.2. Redéfinir une identité commune: un objectif en soi

Pour la sérénité et la pérennité du projet politique de l'association, il y a donc nécessité à clarifier cette identité commune: son essence, son objectif politique fondamental et les moyens nécessaires à son assomption.

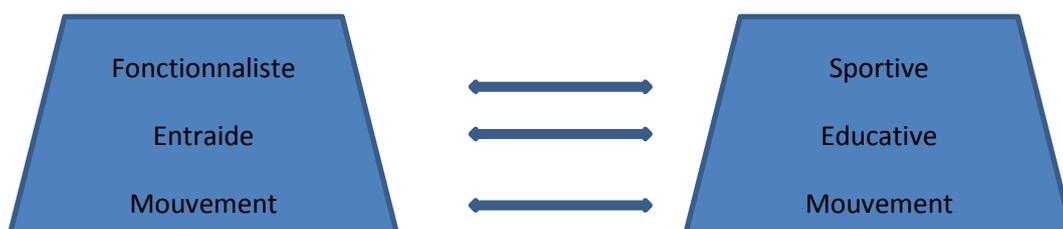
Le système de cooptation est à re interroger car il ne permet plus de renouveler les instances. Viviane Tchernonog observe d'ailleurs en elle des effets contreproductifs car il s'agit d'une forme de renouvellement des dirigeants basée sur un mimétisme « par l'âge, le sexe, la CSP ou le statut d'activité ¹⁰³ ». Ce peut être, en le transposant à la FSGT, une clef de compréhension des difficultés actuelles. L'attention portée par la FSGT au fait associatif et à son fonctionnement démocratique procède d'un véritable enjeu pour l'avenir mais il suppose d'élargir l'adhésion au comité à des individus

¹⁰² Jean-Louis Laville, Renaud Sainseaulieu, *L'association, sociologie et économie*, Paris, Pluriel, 2013, p. 254.

¹⁰³ . Viviane Tchernonog, *Le paysage associatif français*, Dalloz, 2013.

susceptibles d'être bien plus éloignés de l'identité politique primaire du comité qu'auparavant.

« Daniel Bruneau dit souvent que les jeunes des années 60 et ceux d'aujourd'hui, sont les mêmes¹⁰⁴ ». Derrière le message d'optimisme véhiculé par ce propos, le poids de la communauté politique comparativement à la communauté sportive, apparaît comme progressivement minoritaire, au regard des réalités structurelles et sociales. Elle pourrait même être perçue comme incantatoire et fragilisant le développement de l'activité si elle ne parvient pas à actualiser sa pensée politique et transmettre à d'autres la capacité d'une mobilisation politique tournée vers l'avenir. Au regard des éléments que nous avons recueillis et dans l'acceptation d'une sociologie dont l'objet « n'est pas de prophétiser l'avenir mais d'essayer de comprendre le présent » nous pouvons émettre l'hypothèse de voir s'inverser le schéma représentatif du comité proposé en introduction.



Si dans ce cas le sport plaisir peut devenir l'élément central associatif, la communauté politique n'y disparaît pas pour autant. Certes cet élément peut renforcer les inquiétudes exprimées sur l'impact du modèle sociétal dominant. Certes le capitalisme a su détourner le concept d'aliénation en se réappropriant la critique qui en était faite, pour la récupérer à son profit. Il en est acquis désormais que « la poursuite de l'intérêt individuel sert l'intérêt général » et que ceci « permet d'offrir une caution morale aux activités économique du seul fait qu'elles sont lucratives. »¹⁰⁵ Néanmoins, l'attachement à un certain nombre de valeurs relatées dans le paragraphe dédié à la communauté sportive et à ses consommateurs, fait apparaître une capacité à maintenir une forme d'idéologie sociale militante. Le refus de retrouver dans l'activité sportive les objectifs de performance et les rapports sociaux hiérarchiques, la mixité des publics

¹⁰⁴. entretien Jacques Journet, septembre- novembre 2013

¹⁰⁵. Luc Boltanski, Eve Chiapello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 2012.

comme fondamental est en soi une orientation politique forte qui hybride déjà l'identité de la FSGT et peut tout à fait se réarticuler avec des luttes existantes.

Il reste néanmoins nécessaire d'organiser, «d'innover», pour reprendre les termes de D.Bruneau, dans la manière même d'appréhender la rénovation du projet du comité. Ceci afin que l'évolution en soi choisie et non pas subit et s'inscrive bien ainsi au service de la cohésion collective.

5.4.3. Utiliser la communauté éducative comme courroie de transmission

L'impératif de solidarité et de citoyenneté, nous l'avons dit, souffre d'un retour des inégalités sociales qui augure peu des lendemains qui chantent mais bien plus d'une fracture sociale jusque dans les espaces de loisirs : Les impératifs de survie des uns, s'accordant mal avec ceux d'épanouissement des autres, jusqu'où la logique de sport pour tous sera-t-elle tenable, sans voir les communautés se confronter dans leurs désaccords?

La communauté éducative joue nous l'avons vu, le rôle de liant dans l'organisation entre l'activité sportive «consommatrice» et le «politique». Elle dit elle-même: «réfléchir à des contenus adaptés à la réalité de la société.¹⁰⁶».Quelle que soit l'évolution du poids des communautés, celle-ci apparaît dans le schéma identitaire comme restant en position médiane. L'amélioration des pratiques d'apprentissages basés sur l'émancipation des individus et la promotion de la forme associative comme espace d'engagement, participent du projet fédéral et fédératif. C'est bien dans le temps des formations que peuvent se transmettre à la fois des valeurs communes, s'élaborer des réflexions partagées sur le sens de l'action et s'approprier les positions respectives des différentes communautés. Lui donner une place rénovée permettrait de préserver la cohérence interne comme de mobiliser une dialectique réactualisée sur le projet du comité. Celle-ci reste nécessaire pour agréger une frange de la société intéressée par

¹⁰⁶ entretien Mounia Mahfoufi, septembre- novembre 2013

l'espace d'innovation qu'offre la FSGT. Pour conclure, ancrer le projet politique dans un projet éducatif renforcé affermirait la légitimité pédagogique et technique de la FSGT Val de Marne sur son territoire.

5.4.4. Se reconnaître entre communautés au service de l'intérêt général

Pour porter une identité commune, il est donc nécessaire de dépasser ce que le mythe pose comme acquit: la prépondérance du projet politique sur le projet sportif et éducatif, en tant que structure satellite de la « transformation sociale et populaire radicale ». Il faut pour cela reconnaître les communautés d'acteurs entre elles, chacune ayant sa légitimité et sa force de mobilisation dans l'action. « Tout ce passe comme si les contours de l'engagement se tissaient aujourd'hui au moins autant à l'aide de revendications critiques que de revendications pratiques ».¹⁰⁷ Nombre de mouvements militants ont fait aujourd'hui «*de nécessité vertu*» afin de poursuivre leurs objectifs initiaux par des moyens détournés, certes moins lisibles et moins opératoires dans l'immédiat mais tout aussi légitimes dans le contexte ambiant. Cela signifie redéfinir le pouvoir symbolique entre les trois communautés: sportive, éducative et politique afin de l'équilibrer et réfléchir ainsi des modalités organisationnelles qui correspondent mieux à lier cet ensemble. Cela peut être aussi d'observer dans l'émergence de catégories sociales présentes au sein de la FSGT Val de Marne, «les classes moyennes- bobos» déjà évoquées, l'appui que celles-ci peuvent apporter au projet de transformation sociale par le sport. Robert Castel a montré que la société de marché avait intégré le renoncement au plein emploi et qu'en ce sens la précarité était devenue un registre propre de l'organisation du travail.¹⁰⁸ Elle peut donc être considérée comme une

¹⁰⁷ Lilian Mathieu, « Un militantisme qui n'a de nouveau que le nom », in Bruno Frère, Marc Jacquemain, *Résister au quotidien*, presses de Sciences Po, 2013.

¹⁰⁸ Robert Castel, «Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi? L'institutionnalisation du précarité?», in Serge Paugam (dir.), *Repenser la solidarité: l'apport des sciences sociales*, Paris, PUF, 2007, pp. 416-433.

condition sociale du «non emploi de masse», une classe qui tant à remplacer le prolétariat sans être pour autant devenue un moteur des luttes à venir.

Fortement touchées par le mécanisme de déclassement et le non emploi «les bobos» sont-ils susceptibles d'appuyer la communauté «politique» dans la sensibilisation aux mécanismes de précarité et aux modalités de résistance que peuvent apporter les îlots de solidarité collective ? C'est un élément à réfléchir dans l'évolution du modèle identitaire en cours au sein du comité.

Dans cette logique de renouvellement dans la continuité, il y aurait du sens à ce que la FSGT s'intéresse à des typologies de partenariat autres que ses champs habituels. Les coopératives de production dans ce qu'elles revendiquent du contrôle ouvrier ne sont pas si éloignées que cela de Marx pour Thomas Coutrot, qui prône la mise en œuvre du contrôle citoyen dans les entreprises, comme renouveau de l'autogestion¹⁰⁹. De nouveaux groupes sont apparus pour s'opposer socialement au capitalisme, c'est même une caractéristique de la société contemporaine. La lutte pour l'obtention des droits joue un rôle de régulation du capitalisme. De même s'organisent des résistances à l'extension de la sphère marchande qui dans sa recherche de profit inaltérable, aliènerait irrémédiablement les êtres et les choses: marché concurrentiel des organes, des œuvres, des lieux, des éléments naturels.¹¹⁰

Regroupés le plus souvent au sein du mouvement altermondialiste, ceux-ci privilégient une organisation en réseau plutôt qu'en système hiérarchique et allient la critique et l'agir. Le comité FSGT, dans sa condamnation du sport marchand, son attachement à l'émancipation collective, la transformation sociale, a déjà en lui-même les germes lui permettant de se reconnaître dans l'économie solidaire. Sa revendication d'une organisation décisionnaire collective et son modèle économique basé sur l'hybridation des ressources en sont des indicateurs concluants. Les acteurs de cette économie, qu'ils créent des jardins partagés ou des AMAP, luttent à leur manière contre l'emprise des conglomérats économiques dans les habitudes alimentaires, le délitement du lien social et les dégâts écologiques provoqués par le système lucratif. L'impératif de

¹⁰⁹ Thomas Coutrot, *Démocratie contre capitalisme*, La dispute, 2005, pp. 135-172.

¹¹⁰ . Luc Boltanski, Eve Chiapello *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 2012.

solidarité porté par les SEL, dans ce qu'il esquisse d'une société échappant au marché et aux hiérarchies sociales, est-il si éloigné de celui de la FSGT ?

Le comité FSGT Val de Marne pourrait, en s'intéressant à ces formes d'organisations actives et engagées retrouver un nouveau souffle tout en préservant sa radicalité. Il aurait à redonner, sous couvert de modalités d'action renouvelée, ses lettres de noblesse au projet politique populaire qui l'a fait naître.

Il lui faudrait néanmoins éclaircir au préalable son rapport au pouvoir et à la hiérarchie, choisir entre autogestion ou culte du chef. Il bénéficierait ainsi d'une capacité renouvelée au bénéfice du projet politique de fond, en libérant l'énergie retenue dans l'impossible réconciliation de ces deux axiomes.

Conclusion

Le projet politique, les ressources, la démocratie et l'ESS

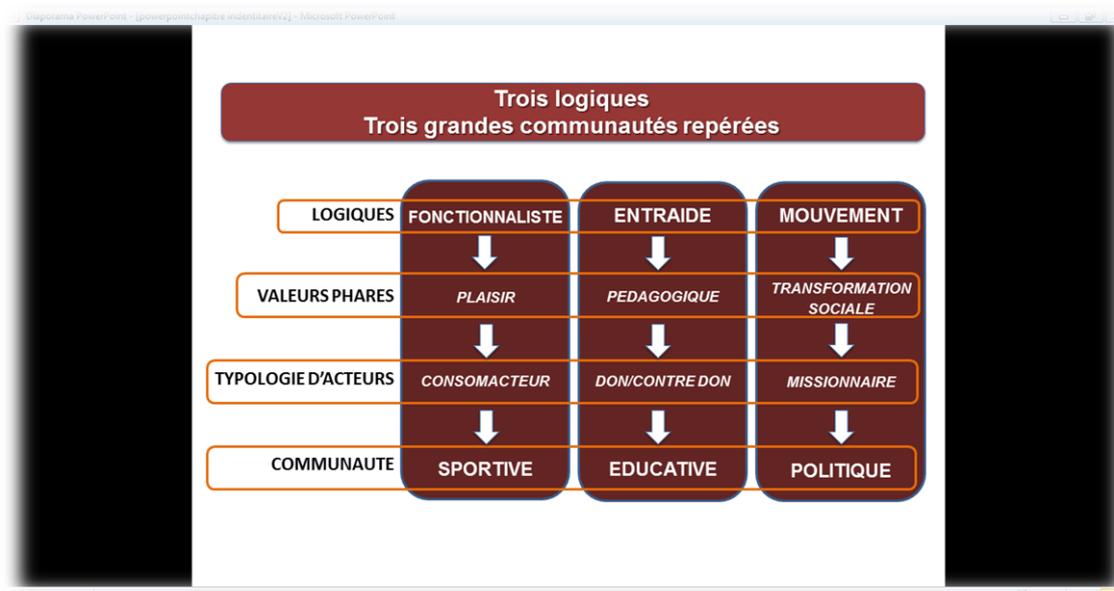
Les éléments clefs du diagnostic

Le comité Val de Marne FSGT est le produit d'une culture et d'une époque: né avec la volonté des classes populaires de se revendiquer maîtres de leurs destins et d'accéder enfin à une égalité de classe, ce comité a porté haut le « droit au sport pour tous » jusque là réservé aux classes dominantes. Pour que se lèvent des lendemains qui chantent, ses fondateurs ont élaboré une pratique sportive à leur mesure, respectueuse de l'individu et de son épanouissement avant tout, où l'émancipation tente de prendre le pas sur une compétition élitiste. L'esprit du sport voulu ici se veut travailliste, universel et sans frontière. Il prône dans le sport un accès à la paix et à la solidarité entre les peuples, par la rencontre entre individus qui les composent.¹¹¹ Sa mise en œuvre repose sur un ensemble d'acteurs: pratiquants sportifs et engagés dans la responsabilité associative, salariés des clubs ou du comité, militants sportifs et politiques. Nous les avons rassemblés au sein de trois logiques d'action repérées dans le comité, lesquelles s'avèrent aujourd'hui encore permettre des adhésions identitaires fortes susceptibles d'être rassemblées en autant de communautés (sportive, éducative et politique). Toutes sont attachées « au sport pour tous » qui peut donc être qualifié de bien commun, indépendamment de l'aspect polysémique de la terminologie.

Les trois logiques se déclinent de la manière suivante: l'approche militante politique est celle des acteurs qui se situent dans une la logique de mouvement, l'approche citoyenneté rassemble ceux qui se mobilisent dans une logique citoyenniste d'entraide (« j'ai reçu de la FSGT, je lui rends »), quant à l'entrée consumériste elle est surtout empruntée par les personnes qui perçoivent le comité dans une logique fonctionnaliste (je paie un service pour pratiquer du sport ou je suis payé en tant que

¹¹¹ Chapitre1 –Analyse institutionnelle.

salarié pour délivrer un service professionnel aux adhérents). Nous avons pu voir que des groupes d'acteurs se distinguent en fonction de leur attachement plus ou moins prononcé à l'une ou l'autre des trois logiques au sein du comité. Ils promeuvent chacun des valeurs fortes, souvent véhiculées par des personnages symboliques centraux dans la vie du comité et contribuent ainsi à l'équilibre des trois logiques, présentes des origines à nos jours mais différemment pondérées en fonction des périodes historiques.¹¹² Le schéma ci-dessous permet une vue d'ensemble de ce maillage d'acteurs.



Dès l'origine le comité du Val de Marne, qui s'est voulu peser sur le champ sportif et social, s'est doté de salariés/permanents aptes à développer l'activité et à élargir les bases militantes. Affilié à la fédération nationale FSGT, le comité bénéficie d'appuis complémentaires à la réalisation de son activité: outil pédagogique, réseau, presse ...susceptibles d'accroître son rayonnement et sa capacité d'action. Peu dépendant des puissances tutélaires, il a su développer une économie qui repose essentiellement sur la vente des licences, les soldes d'activités. Les subsides d'Etat intervenant dans une moindre mesure.¹¹³

¹¹² Chapitre 5 – Analyse identitaire et culturelle.

¹¹³ Chapitre 2- Analyse économique.

Néanmoins à compter des années 90, une désagrégation progressive de la base d'adhérents se fait sentir, revenue aujourd'hui au seuil qui était le sien dans les années 70. L'érosion du modèle politique de référence pour l'association impacte sa capacité d'agir. L'espoir de voir naître un jour un monde plus égalitaire s'effrite, l'idéal communiste ne rassemble plus. Les alliances politiques d'hier qu'elles soient municipales ou nationales se défont sous le poids des avancées du nouvel esprit du capitalisme et de sa logique d'efficacité managériale, modélisant désormais toutes les sphères du modèle social au prisme du monde marchand : service public comme associatif.

La FSGT recrutait jadis ses militants dans des milieux où la vie des hommes et des femmes était entièrement consacrée à la transformation sociale - naître ouvrier, grandir sportif FSGT, devenir syndicaliste, avoir sa carte au parti. Elle peine à retrouver un second souffle aujourd'hui, alors que l'on sort à peine d'une longue phase historique de désidéologisation (les années 1980 -2000) où d'aucuns ont prétendu erronément (Rosanvallon, Beck, Giddens, ...) que les classes sociales et leur lutte n'existaient plus. Pourtant, la FSGT, comme bien d'autres organisations, se heurte à un retour des inégalités sociales et de la grande pauvreté qui augure d'une fracture sociale jusque dans les espaces de loisirs. Paradoxalement, là où cette fracture unifiait ceux qui étaient du mauvais côté de la barrière hier, ce n'est plus spécialement le cas aujourd'hui : les impératifs de survie des uns, s'accordant mal avec ceux d'épanouissement des autres. Les plus précaires peuvent désirer pratiquer un sport sans voir dans l'espace leur ouvrant cette pratique le lieu d'un questionnement politique ou de revendication sociale. Pour cette raison, si la logique de mouvement visant à la transformation sociale existe toujours à la FSGT, déjà altérée elle n'est pas garantie d'être majoritaire demain, l'activité sportive s'affirmant au fil du temps comme finalité en soi.

Conjointement à l'effritement de l'idéologie dont elle était proche, la FSGT a vu son influence sur les politiques publiques régresser au profit des grandes fédérations sportives et de l'esprit de compétition. Le football et le vélo, deux des grosses activités originelles FSGT, ne sont-ils pas aujourd'hui à la fois emblématiques de sportifs charismatiques mais aussi de la sur-médiatisation des individualités et des richesses procurées ?

Dès lors comment la FSGT riche de son patrimoine historique et humain, peut-elle s'ancrer dans un nouveau réseau politique à même de lui fournir une cohérence interne et une légitimité d'influence ? Notre pari peut sembler surprenant : c'est en misant précisément explicitement sur son désir de transformer la société par le sport et par le bas que la FSGT peut aujourd'hui peut-être sensibiliser de nouveaux adhérents touchés par la précarité pour les classes populaires ou révoltés par les injustices du néo-libéralisme pour les classes moyennes plus bobo qui se sont mises à peupler aussi le territoire du Val de Marne. La FSGT pourra-t-elle à l'avenir convaincre que faire du sport ensemble, dans les quartiers, peut être plus que du loisir ?

Moderniser le projet FSGT

Nous l'avons vu, la cohésion des trois communautés (sportive, éducative, politique), des logiques identifiées (fonctionnaliste-entraide ou citoyenne-mouvement) et de l'ensemble des acteurs présents est à ce jour remarquable. Au-delà des couacs de passage ou des disputes de personnes, existant dans toute organisation, cette cohérence rare dans les structures à l'histoire longue, fut relevée et saluée par l'ensemble des auteurs du présent rapport. Il faut donc espérer qu'elle perdure au sein des équipes permettant de ne pas perdre de vue le bien commun. Les trois communautés doivent travailler ensemble dans un esprit tourné vers ce qui les a toujours rassemblés, « le sport pour tous ». Mais au-delà, une cohérence du projet politique se doit d'être claire ; partagée et valorisée par tous car le sport pour tous peut parfois apparaître un bien très « flou » et susceptible d'être revendiqué par d'autres s'il ne s'agrémente pas d'une volonté d'émancipation sociale clairement revendiquée.

Comme nous l'avons vu précédemment, la FSGT s'est dernièrement construite autour d'une entraide fortement intégrative, d'une intense sociabilité entre ses membres et d'une culture politique historique, quelle que soit la logique privilégiée (fonctionnaliste, entraide, mouvement : toutes vitales). Il semble donc possible aujourd'hui que ses membres se questionnent ensemble : que peut vouloir dire aujourd'hui « changer la société par le sport » ? Quelle dimension politique peut encore

avoir la notion de « sport pour tous » ? Qu'avons-nous à suggérer contre la marchandisation du sport ? Qui sont aujourd'hui les classes sociales pour lesquelles et avec lesquelles nous désirons travailler ? Et comment les sensibiliser à leur identité commune ? Moderniser le projet FSGT c'est d'abord voir ce en quoi le contexte socio-politique n'a finalement guère évolué depuis ses origines et que la précarité sociale doit continuer à interroger l'action du comité. Le lexique marxiste et communiste n'est plus opérant, certes. Mais du côté des nouveaux mouvements sociaux (altermondialistes, sans papiers, etc.) existent des revendications libertaires et autogestionnaires qui relancent de plus belle les luttes sociales.

Interroger le projet de la FSGT pour le « moderniser », c'est aussi peut-être le valoriser auprès des pouvoirs publics dans ce qui fait sa spécificité : le refus d'une pratique élitiste du sport, la vocation sociale du travail dans des quartiers défavorisés. Il s'agit finalement de mettre en avant l'utilité sociale du comité en lien avec les politiques publiques qui se préoccupent également du maintien d'une certaine cohésion sociale. Et il nous semble possible d'entamer à cet égard des collaborations sans rien renier de ses fondamentaux et en sélectionnant prudemment les partenaires éventuels.

Reconsidérer les ressources disponibles : l'État ? Le marché ? Sous quelles conditions ?

Dans un secteur semi-concurrentiel, il existe 2 moyens de conserver son autonomie ou son activité : un positionnement de niches ou de spécialités (s'occuper d'un besoin non couvert par le secteur public ou privé ou FF : dans le cas de la FSGT la spécialité serait l'émancipation sociale par le sport) et un positionnement de volume (avoir un volume de licenciés qui offre suffisamment de poids vis-à-vis des pouvoirs publics ou de surface économique pour être autonome, ce qui revient également à convaincre plus d'adhérents de la richesse d'un projet politique).

Une fois réactualisé le projet associatif, une piste possible serait de reconsidérer les sources de financement publiques (subventions) et privées (mécénat, etc.) à ce jour

non investiguées comme des ressources financières pour accompagner la transition et le portage des objectifs. Si la FSGT recevait jadis des financements de la part d'entreprises (Renault par exemple), ce n'est plus le cas aujourd'hui du fait notamment de modalités différentes au niveau des CE ainsi que de leur moindre politisation. Aujourd'hui, plus que Renault, l'on penserait naturellement à une série d'entreprises de l'économie sociale (MACIF ou autres grosses structures mutuellistes) qui seraient peut-être ravies de collaborer avec la FSGT. Naturellement ces renforts financiers ne devraient couvrir en aucun cas des charges pérennes. D'autre part, il faut savoir que c'est déjà l'hybridation des ressources actuelles qui fait la force de la FSGT et qui permet de la rattacher d'emblée à l'économie sociale et solidaire. Le chapitre économique à ce titre a montré combien la FSGT était riche (y compris au regard de son bilan comptable !) de ses engagements bénévoles et militants et, à ce titre, tout à fait incomparable à une entreprise privée.

Ce type d'ouverture vers le public ou vers le mécénat (non conditionné) n'est possible qu'à deux conditions : primo, cibler les financements sur des actions qui ne remettent en question ni la bonne santé de l'association, ni sa perspective de transformation sociale¹¹⁴, secundo, l'inscrire dans un contrôle vigilant afin de se prémunir du phénomène de tutélarisation relativement (et heureusement) peu existant à la FSGT.

L'accompagnement des clubs

D'un point de vue technique, il semble nécessaire d'alimenter le projet par une analyse des motifs de départ des adhérents et de se servir de ces résultats pour définir l'accompagnement des clubs. Une analyse sociologique des adhérents des clubs contribuerait positivement à la compréhension des enjeux pour le comité comme pour les clubs et permettrait de proposer un modèle organisationnel et d'accompagnement « personnalisé » à chaque typologie de clubs et par thématique : contenu des activités

¹¹⁴ Chapitre 2- Analyse économique.

proposées, méthodologie de recherche de nouveaux adhérents, stratégie de fidélisation des licenciés, outils de communication, formation des bénévoles, partenariats...

Cette modernisation pourrait être accompagnée par un réaménagement du siège du comité qui peut sembler à certains égards peu accueillant. Les problématiques de mise en accessibilité et l'agencement des locaux actuels devraient en effet être prises en compte dans les arbitrages à rendre. Le meilleur accueil des adhérents et des partenaires sera un atout supplémentaire pour la FSGT. Ceci d'autant que FSGT semble avoir les moyens financiers qui permettront cette mise en œuvre.

Enfin, et nous l'avons déjà évoqué, c'est surtout en communiquant sur sa spécificité (trois logiques cohérentes, trois communautés cohérentes et un bien commun : le sport pour tous, pour l'émancipation et la transformation sociale) que le comité pourra inciter des parents à inscrire leurs enfants dans des activités promues par la FSGT. Le fait que ces activités soient destinées à responsabiliser les enfants peut en effet avoir une écoute positive pour des parents, notamment dans des quartiers identifiés comme défavorisés. Cette même communication, que l'on pourrait qualifier d'atout « marketing », pour utiliser un gros mot, aurait un même intérêt pour les pouvoirs publics si du moins le lexique s'adapte à ce qu'ils attendent : permettre la paix et le lien social dans les quartiers. Donner tous les gages de la bonne gestion sociale c'est pour la FSGT, au regard de sa précieuse autonomie financière, s'assurer de poursuivre d'une certaine manière la lutte à sa manière puisque ces gages ne lui donneraient accès qu'à des ressources dont elle pourrait se passer. Et par ailleurs résister et lutter sont des mots qui recommencent à faire sens pour certaines catégories sociales qui prennent conscience de leur précarité croissante. Sensibilisée au projet politique, la communauté éducative (qui désire éduquer les adhérents à la citoyenneté et au don-contre-don) pourrait être ici d'une grande utilité.

Clarifier le modèle organisationnel : adhocratie, démocratie et autogestion

Le modèle organisationnel de la FSGT est issu de son histoire et de la superposition d'un certain nombre d'éléments. Face au modèle oligarchique à forte poussée bureaucratique du PC, elle a connu une période où l'autogestion fut fortement valorisée, pour se trouver ensuite conjuguée à une nouvelle forme de bureaucratisation due à l'évolution du modèle du travail et aux attentes d'une partie des salariés. La FSGT connaît aujourd'hui une forme d'adhocratie, modèle composé de pratiques complémentaires, tantôt collectives, tantôt individualisées au titre des spécialités des uns et des autres.

Selon Jean-Louis Laville « l'adhocratie est une structure soucieuse d'innovations sophistiquées, composée de spécialistes de haut niveau regroupés en groupes projets selon les besoins. Elle repose sur l'ajustement mutuel à l'intérieur et entre les équipes. »¹¹⁵ C'est le collectif d'animation qui permet cet ajustement à tous les niveaux, que ce soit entre les salariés ou bien avec les « grands clubs » et les « petits clubs ». C'est lui en effet qui centralise et coordonne les différentes compétences afin de réaliser un projet commun. Cette organisation est doublée d'une démarche autogestionnaire qui cherche à se maintenir. Chaque salarié doit pouvoir être autonome et responsable dans ses tâches. Mais ce ne semble pas toujours être tout à fait le cas. Ce modèle complexe et fait de fragiles équilibres peine à formaliser des procédures susceptibles de structurer une démocratie participative, laquelle viendrait conforter l'idéal autogestionnaire, déjà en partie incarné par certaines décisions collectivisées, certaines fonctions polyvalentes, ou certaines compétences affirmées dans le chef de certains salariés. Les dirigeants savent que la force d'engagement des individus dans le collectif a toujours été au cœur de l'organisation de la FSGT. Elle doit être impérativement maintenue et éviter d'être affaiblie par une gestion administrative trop contrainte et une sur-professionnalisation qui ne verrait plus que l'efficacité du service aux adhérents en ligne de mire.

¹¹⁵ Jean-Louis Laville et Renaud Sainsaulieu, *L'association, Sociologie et économie*, Editions Pluriel, p.117.

A ce sujet, l'adhocratie mise en place à la FSGT est aussi fragile dans la mesure où les attentes des salariés plus « professionnalisants », entrent parfois en confrontation avec celles des militants plus anciens. A ce jour l'ajustement mutuel, s'il semble se faire aisément, pourrait rencontrer des difficultés. En effet, les débats décisionnaires sont essentiellement du ressort du collectif d'animation auxquels ne sont pas associés ces salariés dit « professionnalisant ¹¹⁶ ». En effet, ce collectif est constitué à ce jour uniquement de militants (salariés permanents et dirigeants de grands clubs), ce qui peut sembler légitime puisque l'animation de ce collectif se fait bénévolement et exige donc la mobilisation d'un temps que les plus professionnalisants ne désirent pas spécialement consacrer à l'association. Cela permet en outre à la logique de mouvement de se maintenir vivace et de garder le projet politique à l'horizon.

Mais l'adhocratie actuelle, fonctionnelle et efficace, pourrait peut-être un jour être mise à mal par des personnes qui accroîtraient progressivement leurs pouvoirs, même sans le vouloir. Malgré la volonté ouverte de vouloir assurer une démocratie autogestionnaire, la structure se confronte à une réalité dans laquelle les décisions sont en définitive du ressort de quelques personnes, bien souvent à leur corps défendant. En effet, ces mêmes décisions concernent souvent des domaines qui peuvent apparaître comme ennuyeux ou rebutants. Ou alors elles sont de nature telle qu'elles ne peuvent être pris que par des militants qui consacrent à la structure plus que leur horaire de travail réglementaire.

Il nous semble donc peut-être important que l'ensemble des membres actifs du comité, tous groupes d'acteurs confondus, puissent joindre leurs forces pour arriver à un projet commun, par-delà ce qui les différencie. Le collectif d'animation pourrait faire l'effort d'intégrer certains salariés ou bénévoles soucieux de valoriser leurs compétences professionnelles ou leur approche technique, et ce de manière officielle.¹¹⁷ Pour le dire dans le vocabulaire de l'analyse institutionnelle, il serait intéressant que des personnes représentant la logique fonctionnaliste (salariés experts et dirigeants bénévoles) puissent intégrer ce collectif qui pourrait alors engager une réflexion

¹¹⁶ Au regard de leur spécialisation et leurs compétences qualifiantes cf chapitre 4 –Analyse socio-professionnelle.

¹¹⁷ idem.

démocratique et réellement autogestionnaire. Inversement, c'est probablement un effort « militant » que devront fournir les représentants de cette même logique pour effectivement investir une telle ouverture.

Si l'organisation ne pourra, à notre sens, continuer à séduire les adhérents (et militants potentiels) qu'en rappelant ses ambitions politiques de transformation sociale, il est clair que sans trouver un juste équilibre avec la recherche de professionnalisation, la FSGT ne fera pas le poids face aux autres fédérations. Identifier les acteurs et le champ de compétence est légitime, d'autant que leur action auprès des adhérents est cruciale. Il est donc légitime qu'existent des espaces où ils peuvent faire entendre leurs voix, notamment pour discuter des questions salariales.

Inversement, le fait que certains ne souhaitent pas nécessairement être intégrés aux prises de décisions est contradictoire avec la dimension autogestionnaire et démocratique de l'organisation. On peut espérer que les adeptes de l'ultra-professionnalisation dans le service rendu aux adhérents réalisent que sans le mouvement et la motivation de ceux qui désirent faire de la FSGT un vecteur de transformation sociale, l'association perdra son identité et verra ses adhérents la quitter pour d'autres fédérations toutes aussi « professionnelles » et efficaces.

Pour ce qui est des seuls salariés, les deux types de profils (salariés en mouvement et salariés professionnalisants) ont intérêt de continuer à coexister. L'évolution passera par la conception d'outils facilitateurs du bon fonctionnement démocratique entre les desiderata de chacun et une sensibilisation de tous aux contraintes, parfois exigeantes, d'un vrai fonctionnement démocratique. Ils pourraient prendre la forme de pactes entre acteurs, administrateurs et salariés, fondés sur la reconnaissance de ces deux sphères d'activités (militantes et professionnelles) en s'assurant d'un cadrage démocratique de la régulation entre les deux. L'idéal autogestionnaire voudrait d'ailleurs que les représentants des différentes communautés, logiques ou groupes d'acteurs soient, dans ce cadre démocratique, régulièrement relayés pour assurer une véritable « rotation participative » dans les tâches de coordination et dans les postes décisionnels. Mais c'est un idéal libertaire qu'il est extrêmement difficile d'atteindre dans le monde associatif.

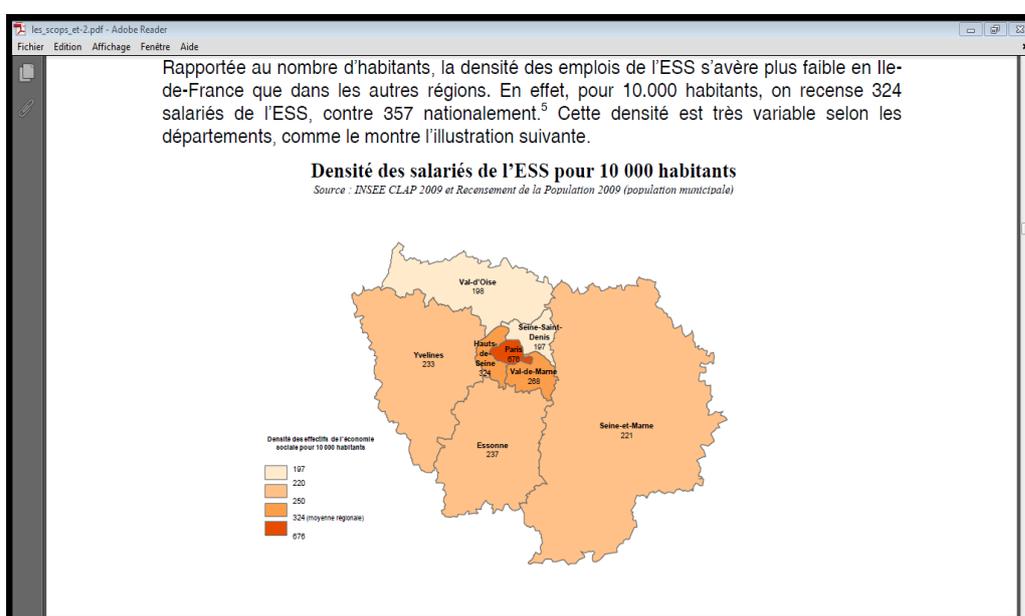
Le lien à l'économie sociale et solidaire

Le lien qui reste à développer au monde l'ESS est quant à lui d'autant plus envisageable pour la FSGT qu'elle a su acquérir de par le maintien de son idéal, une identité qui lui permettrait d'être un rassembleuse dans le secteur, ceci d'autant plus que son modèle économique hybride atteste de son appartenance à ce dernier. La FSGT dans sa volonté d'ouvrir à toutes et tous une pratique sportive vectrice d'émancipation, autonome face à la puissance publique, correspond assez bien aux exigences de l'économie solidaire.

La question de l'emploi et des modèles de gestion propices à l'autonomie des associations ont évolué et si toute une partie de l'économie solidaire a basculé dans un modèle quasi gestionnaire du continuum des politiques publiques, à l'exemple des chantiers d'insertion ou des boutiques de gestion, un autre pan a renouvelé par la pratique ce que Laville qualifie « d'actions collectives socio- économiques et socio-politiques ». Les SEL, les AMAP introduisent des notions d'implications bénévoles et de démonétisation de la relation comme de liens directs producteur/consommateur qui correspondent tout à fait aux valeurs essentielles promulguées par la FSGT. Mais il est une multitude de partenaires, au-delà des SEL ou des AMAP, qui pourraient, par le truchement de collaborations quelconques, aider la FSGT à maintenir son objectif politique (et sa base adhérente) vivace : les régies de quartiers, les RERS, les restaurants communautaires, les SCIC, certaines structures de commerce équitable, etc.

Les membres de l'ESS ne peuvent quant à eux que se retrouver tant dans le fonctionnement à tendance autogestionnaire du comité que dans son action de déconstruction de l'emprise de la performance qui prédomine dans le système capitaliste. Ce serait pour la FSGT, une manière de s'affirmer à la fois au sein des mouvements sociaux et dans des réseaux, sans pour autant perdre son autonomie. En effet l'une des caractéristiques de l'économie solidaire est bien la logique affinitaire et le fonctionnement en rhizome plus proche d'un fédéralisme autogestionnaire que hiérarchique. En cela le comité pourrait y trouver un parfait complément à son ancrage au sein du mouvement national FSGT.

Se rapprocher de partenaires dans l'économie solidaire permettrait aussi de s'inscrire dans la dimension volontariste des politiques publiques du département. En effet depuis 2010 ce département affirme son soutien à l'économie sociale et solidaire dans une volonté d'extension de celle-ci. Les chiffres affichés dans le document ci-dessous¹¹⁸, en termes de nombre de salariés du secteur sont à cet égard tout à fait intéressants, dans ce qu'ils démontrent d'un potentiel de diffusion du projet FSGT très au-delà de ses militants habituels, sans pour autant renoncer à son identité.



Si l'économie solidaire est donc bien un cadre de promotion de l'idéal FSGT, il faudra néanmoins veiller à ce que le comité y équilibre son orientation politique et son développement économique. Il ne s'agit pas en effet que la composition des adhérents se modifie au point d'y voir disparaître les classes populaires pour y substituer des militants de l'économie solidaire qui sont parfois plutôt issus des classes moyennes, comme dans les AMAP. C'est bien plutôt une rencontre de ces catégories sociales qu'il faudra assurer. Ainsi par exemple, des structures comme le DAL, aux marges de l'économie solidaire peuvent être des espaces de rénovation de la solidarité sportive et

¹¹⁸. Les scoops et coopératives en Ile de France, - février 2013- Etude sectorielle – Directe Ile de France.

humaine voulue par la FSGT. Sensibiliser les classes moyennes progressistes, très présentes dans l'économie solidaire au travail qui peut être fait, notamment par le truchement du sport, par et avec les plus précaires, cela signifie avant tout l'initiation d'une démarche pédagogique dont manque parfois l'ESS. Or, à ce sujet, le diagnostic nous montre que la FSGT dispose d'une communauté éducative forte qui répond à une telle ambition. De même les clubs, grands et petits représenteraient un richesse inestimable. Leur connaissance fine du territoire est un atout indéniable dans les partenariats possibles, et peut-être déjà existants, à valoriser ou à développer.

Dans tous les cas, connecter davantage la FSGT à l'ESS serait renforcer encore son identité originale en face des autres fédérations et auprès de ses propres (potentiels) usagers. L'émancipation sociale (par le sport) pour la FSGT ou par l'initiative économique (pour d'autres structures de l'économie solidaire) au cœur d'une démarche commune, l'avenir pourrait apparaître prometteur.

A noter enfin que les rapports sont, idéologiquement et organisationnellement, tellement évidents entre la FSGT et l'ESS que des auteurs du présent rapport ont même évoqué la possibilité du passage en coopérative, sans faire l'unanimité. L'association réunit en effet des personnes par adhésion libre mais son organisation suppose également un positionnement des salariés proche voir confondu avec celui de militant bénévole. En cela, elle présente des caractéristiques propres aux Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC) puisque les salariés confondent parfois métier et apport en nature (participations aux réunions, activités) sous toutes formes sans toutefois avoir une reconnaissance statutaire structurée.

D'un point de vue strictement juridique la SCIC semble fournir le cadre technique répondant aux enjeux de la FSGT : production de biens ou services qui répondent aux besoins collectifs d'un territoire par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales. Respect des règles coopératives : répartition du pouvoir sur la base du principe « 1 personne = 1 voix », implication de tous les associés dans la vie de l'entreprise et dans les principales décisions de gestion, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves impartageables qui en garantissent l'autonomie et la pérennité. Réinvestissement des marges bénéficiaires dans le travail et dans l'objet politique...

Inscrite dans une logique de développement local et durable, la SCIC est ancrée dans un territoire, et favorise l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi tout en offrant une large place au sens politique de l'action. Elle présente d'une part un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale qui rejoint le projet actuel de transformation sociale et garantit d'autre part, par sa vocation d'organisme à but non lucratif, le rassemblement d'acteurs de tous horizons, une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté et de prise de décision collective.

Mais du fait de la culture associative propre à la FSGT depuis ses origines, d'autres auteurs ont estimé qu'il serait bien trop violent d'envisager le passage en SCIC, qui représente aussi, quoi qu'on en pense, une nécessaire marchandisation de l'activité qui risque de voir fuir le bénévole.