

GUIDE  
PRATIQUE

# Accompagner les acteurs du sport dans le développement d'une SCIC

| Société Coopérative d'Intérêt Collectif



Un outil de l'économie sociale et solidaire  
pour le développement collectif du sport

ÉDITION 2019

## DÉFINITION

# SCIC

Structure principalement à vocation économique qui relève des valeurs de l'ESS et qui permet la mobilisation collective d'acteurs attachés à l'intérêt général, l'utilité sociale.



## ÉDITORIAL

### Un guide sur la société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

#### Pour qui ? Comment ?

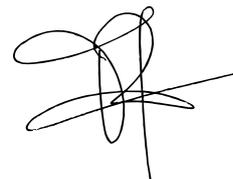
A l'heure où le sport français s'engage dans une rénovation profonde de sa gouvernance dans une démarche de collégialité et de co-construction entre les différents acteurs que sont l'Etat, le mouvement sportif, les collectivités et le monde économique, les acteurs du sport eux-mêmes se trouvent à la croisée des chemins sur la manière de faire évoluer leur propre modèle de fonctionnement afin de s'adapter au mieux à un écosystème transformé.

Ce guide s'adresse aux associations, dirigeants de clubs sportifs, comme à ceux des fédérations ou aux collectivités publiques, qui recherchent de nouvelles formes d'organisation pour mener à bien leur projet collectif et conduire le changement. Il offre à ces acteurs du sport un type de structure innovant et collaboratif qui peut leur permettre de mieux porter et développer leurs activités socio-économiques, sans toutefois renoncer à leur ADN associatif.

L'arrivée de la SCIC dans le champ du sport ouvre cette possibilité de gouvernance partagée entre des publics distincts – club ou association, entreprises commerciales, salariés, collectivités, supporters... - au service d'un projet sportif commun. Il offre à ceux qui sont attachés aux valeurs associatives, une véritable alternative à la création d'une société purement commerciale et la perspective de structurer et rendre pérenne leur projet sportif.

Il ne s'agit pas bien entendu de viser une transformation de toutes les associations et structures sportives dans un nouveau modèle unique, mais de permettre aux acteurs qui souhaitent s'engager dans la voie du développement économique et partagé de leurs activités, de disposer d'une base d'information et d'une méthodologie de travail pour engager une réflexion de fond et d'avenir, pour leur structure. Je ne doute pas du fait que cette réflexion collective permettra de renforcer la place de l'acteur sportif et l'utilité sociale du sport dans notre société.

Roxana MARACINEANU  
Ministre des Sports




## PRÉFACE

### Comité National Olympique et Sportif

#### **L'Économie Sociale et Solidaire, des options au bénéfice du mouvement sportif français**

Nul doute que le mouvement sportif français, aujourd'hui organisé dans son immense majorité sous forme d'associations type 1901, fait partie de l'économie sociale et solidaire. Pour autant il n'en maîtrise pas toutes les possibilités pas plus que celles-ci ne lui sont connues ni qu'elles lui sont accessibles.

Pourtant, le sujet est plus que fréquemment évoqué comme représentatif d'un pan important de l'économie française. Un Haut-Commissaire a été nommé pour le développer et une loi spécifique a été votée il y a peu. C'est dire si d'aucuns considèrent qu'il doit être promu, connu et reconnu.

Si le mouvement sportif connaît bien l'organisation associative, celle des SCOP (sociétés coopératives participatives) ou des SCIC (sociétés coopératives d'intérêt collectif) lui est par contre beaucoup moins familière. Pourtant nombreux sont les exemples de réussite qui illustrent tout l'intérêt de les constituer. Des clubs, des fédérations comptent déjà parmi les principaux bénéficiaires et sont forcément sensibles à l'éventualité d'une évolution de leur statut.

Il ne s'agit donc pas de décréter un nouveau mode d'organisation qui serait la solution novatrice miracle mais bien de conduire chaque acteur associatif à mieux connaître les possibilités qui s'offrent à lui et au législateur de lui permettre d'en profiter si c'est son choix.

Étant un inconditionnel de l'ouverture et du partage d'expérience, j'invite bien évidemment chacun à analyser ces horizons souvent nouveaux et qui pour être bien compris, ne peuvent pas rester sous une simple forme théorique mais être présentés sous celle d'expériences réussies ayant permis de résoudre diverses problématiques auxquelles le modèle associatif classique ne pouvait pas répondre.

De son côté, le CNOSF, toujours extrêmement attaché à l'indépendance du mouvement sportif dans son organisation propre, va s'atteler à ce que les bonnes expériences puissent être ainsi portées à la connaissance de tous et que chaque club ou fédération soit à même de pouvoir décider en toute connaissance, du type d'organisation qui lui convient le mieux.

Denis MASSEGLIA  
président du CNOSF

## PRÉFACE

### Confédération Générale des Scop

Les mutations du secteur sportif alors que se profilent les Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024 invitent de manière croissante à se questionner sur l'évolution des modèles socio-économiques et de la gouvernance. Associations ou structures sportives sont amenées à diversifier leurs ressources tout en tenant bien compte des besoins des publics et des territoires.

Le statut de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) peut être l'opportunité d'une transformation de leur organisation dans le cadre d'une démarche d'accompagnement au changement. Ainsi, le statut permet au sein d'un projet à la fois :

- d'organiser un projet économique viable pour gérer une activité productrice de valeurs et d'emplois
- de servir l'intérêt collectif, grâce à l'implication des partenaires qui apportent à l'activité leur spécificité (sociale, territoriale, technique, matérielle, commerciale, financière, éducative ou encore de service public, ...), et décident par le collectif d'agir solidairement pour gagner en puissance.

Le modèle des SCIC émerge fortement dans plusieurs champs traditionnellement associatifs, et peut s'adapter aux besoins du monde du sport.

La Confédération Générale des Scop et des Scic, avec l'appui de ses Unions Régionales, accompagne, conseille, forme et fédère déjà au quotidien les SCIC de tous secteurs.

Nous sommes fiers et heureux que le ministère des Sports s'appuie sur notre légitimité et sur notre expertise pour favoriser l'accompagnement des acteurs du sport candidats à une transition coopérative. Notre accompagnement pourra autant porter sur un appui juridique que sur les modèles économiques et sur les questions d'évolution de la gouvernance.

La Confédération diffusera ce guide ainsi que les outils qui le compléteront dans tous les territoires, et s'attachera au travers de ses Unions régionales, à répondre à toutes les questions des fédérations sportives qui s'annoncent partenaires de cette démarche.

*Promouvoir le développement du modèle coopératif sur le terrain du sport, un défi que nous relevons avec enthousiasme !*

Jacques LANDRIOT,  
président de la CGSCOP

## PRÉFACE

### Parole d'expert : Bernard Amsalem

Ce guide sur la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) s'inscrit dans la continuité des travaux engagés sur l'évolution du mode de gouvernance des structures sportives fédérales.

Il s'inscrit aussi à un moment où la question du modèle économique du sport doit faire preuve d'innovation et de créativité, afin de mieux répondre aux évolutions des pratiques sportives.

L'organisation du sport de notre pays est en train d'évoluer, suite aux travaux du Comité de Pilotage (CoPil) et à la création prochaine d'une Agence où tous les acteurs du sport seront amenés à co-gouverner et à co-gérer le sport français.

Le Comité Olympique s'est fortement engagé dans cette réflexion et il devra accompagner, avec l'Etat, cette évolution au service des fédérations sportives.

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS) peut être une réponse à une meilleure reconnaissance du mouvement sportif.

La SCIC est aussi une réponse à une gouvernance partagée, où les partenaires publics, privés, les clubs, les usagers pourront davantage participer à la gestion et au développement du sport.

Il y a une opportunité créatrice de nouveaux modèles socio-économiques qui permettra aux organisations sportives de prendre toute leur place dans notre société et, ainsi, d'apporter des réponses utiles aux enjeux sociétaux du sport de demain.

Je remercie le service du ministère des Sports pour la qualité de ce document qui sera mis à la disposition des acteurs du sport et qui permettra d'apporter des réponses claires et précises aux questions posées.

Bernard AMSALEM  
Membre du Conseil Économique Social et Environnemental (CESE)  
Section des activités économiques

## LE MODE D'EMPLOI

### Les principes d'écriture

**Le guide est organisé autour de trois grandes parties qui évoquent :**

#### 01 |

Quels enjeux et méthodologies de changement pour les acteurs ciblés du guide que sont les dirigeants associatifs sportifs, les porteurs de projet d'entreprise collective dans le sport, les fédérations sportives et les collectivités territoriales.

#### 02 |

Une information sur l'outil SCIC, organisée autour de trois niveaux d'appropriation, complétés par des illustrations d'expériences, des avis d'experts.

#### 03 |

Des outils méthodologiques et des ressources pour l'accompagnement des projets et la conduite du changement.

Nous avons essayé de ne pas recourir à un vocabulaire trop technique sauf dans les cas où il favorise une meilleure communication avec d'autres acteurs territoriaux, et dans le niveau III d'affinement du projet où il nous paraît nécessaire.

De même, nous avons fait le choix d'une information synthétique qui est complétée par des renvois sur les sources d'informations existantes, sur des acteurs cités à la rubrique "s'informer, se former, être accompagné" et sur des présentations de SCIC en activité dans le domaine du sport.

Des pistes potentielles de développement par des acteurs territoriaux, souvent en cours, sont également citées en particulier sur l'outil de la SCIC comme support de mutualisation (la coopérative d'activité et d'emploi / le groupement d'employeurs). Il reste encore des analyses à porter sur ces pistes, notamment pour les clubs professionnels souhaitant associer leurs supporters.<sup>2</sup>

Une lecture linéaire du guide n'est pas nécessaire, et nous vous proposons de naviguer d'une partie à l'autre en fonction des intérêts portés et de la période de la conduite du changement dans laquelle vous vous situez.

Des encarts permettent d'illustrer les situations (présentation d'expérience), de préciser les contextes réglementaires (Bon à savoir). Des fiches méthodologiques sont en annexe.

Le guide mentionne également des liens actifs qui renvoient sur des sites partenaires, utiles au porteur de projet. La marge de gauche intègre des éléments de glossaire et/ou de contexte.

La version de ce guide, forcément figée dans le temps, est complétée par un microsite qui permet de disposer des actualisations et qui offre une lecture plus intuitive.

Les chantiers ouverts sur l'économie du sport, sa gouvernance, vont probablement amener des changements sur l'organisation et le financement du sport. Alors que nous terminons ce guide, le projet de loi Sport et Société pourrait amener en 2019 de nouvelles réponses que nous vous invitons à analyser.

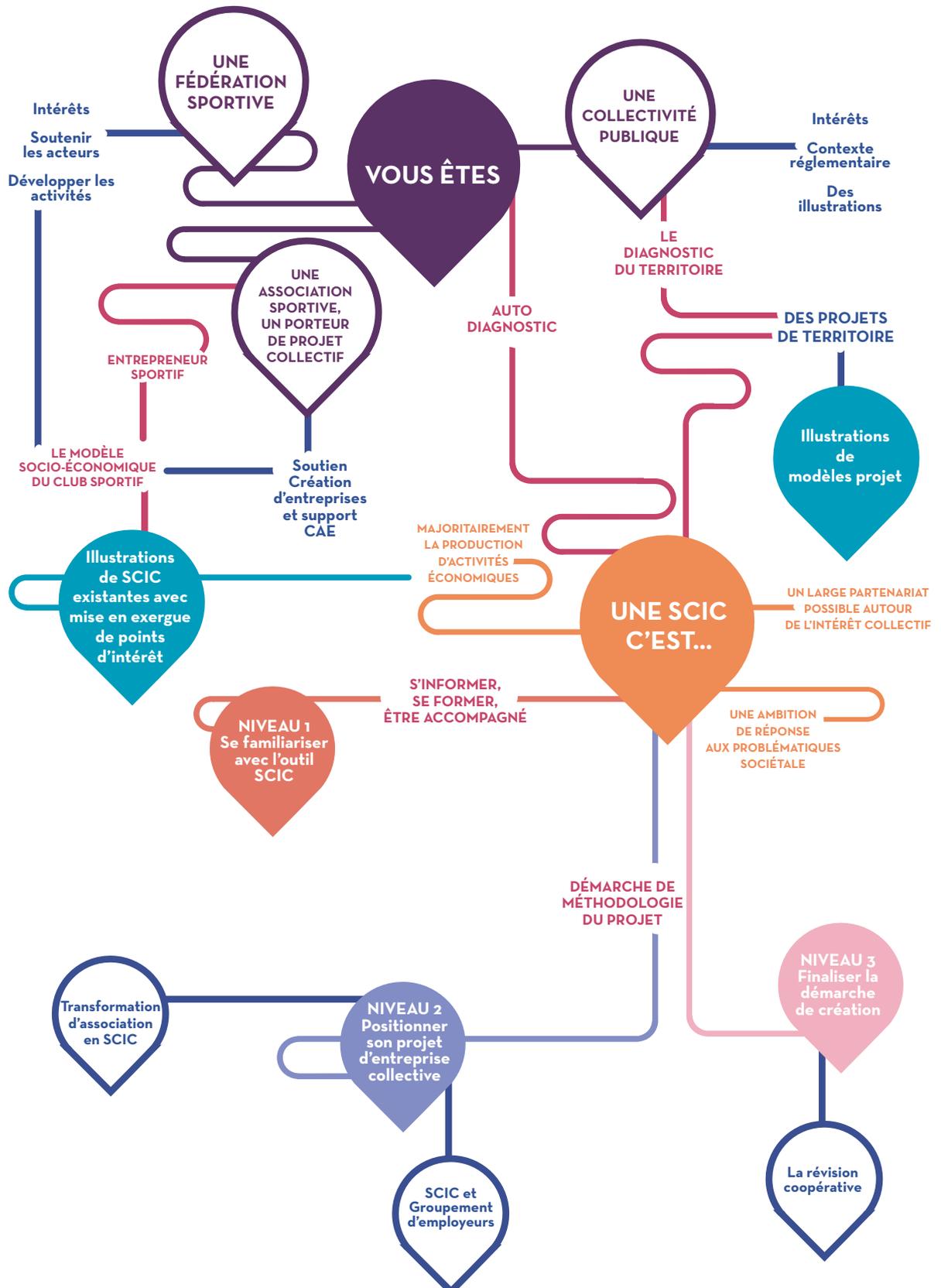
N'hésitez pas à faire remonter vos propositions d'expériences afin d'enrichir ce travail collectif piloté par le ministère des Sports : [DS.C3@sports.gouv.fr](mailto:DS.C3@sports.gouv.fr)

2. Ces thématiques feront l'objet de précisions sur le microsite internet dédié, favorisant les échanges d'expériences et l'actualisation des données environnementales des projets.

<https://scic.sports.gouv.fr>

# SCHÉMA SYNOPTIQUE DU GUIDE

## Les principes de lecture



# SOMMAIRE

<b>Éditorial</b>	<b>03</b>
<b>Préfaces</b>	<b>04</b>
<b>Le mode d'emploi</b>	<b>06</b>
<b>Schéma synoptique du guide</b>	<b>08</b>
<b>01   Les enjeux de la conduite d'une réflexion autour d'un nouveau projet collectif sous support de SCIC et/ou d'une évolution des modèles d'organisation...</b>	<b>10</b>
Vous êtes une association sportive, un porteur de projet collectif	11
Vous êtes une fédération sportive	13
Vous êtes une collectivité publique	15
<b>02   Une SCIC c'est quoi, en fonction de votre niveau d'avancement dans la réflexion..</b>	<b>19</b>
Présentation	20
<b>NIVEAU 1</b> Une SCIC c'est se familiariser avec l'outil SCIC pour entreprendre collectivement	21
<b>NIVEAU 2</b> Une SCIC c'est positionner son projet d'entreprise collective et d'utilité sociale	23
<b>NIVEAU 3</b> Une SCIC c'est finaliser la démarche de création	27
<b>03   Des outils méthodologiques pour conduire le changement</b>	<b>30</b>
La méthodologie d'un projet de SCIC	31
Évolution du modèle socio-économique du club sportif	38
Le diagnostic du territoire	44
Le profil de l'entrepreneur sportif	46
La révision coopérative	48
La transformation d'association en SCIC	50
SCIC et groupement d'employeurs	51
La SCIC peut-elle avoir une fonction de Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) ?	53
S'informer, se former, être accompagné	54
<b>04   Index et Glossaire</b>	<b>57</b>
Des références d'acteurs dans le sport	58
Présentation succincte des SCIC citées dans le guide	59
Remerciements	65
Éléments de glossaire	66
Les valeurs coopératives du mouvement coopératif français	67

# 01

Les enjeux de la conduite  
d'une réflexion autour  
du support de SCIC et d'un  
éventuel changement de  
modèle d'organisation...



## VOUS ÊTES...

### Une association sportive, un porteur de projet collectif

#### LE SPORT, un champ en pleine évolution socio économique

Impacté depuis une trentaine d'années par de nombreuses réglementations externes (rapport avec la sécurité sociale / la sécurité des pratiques / la fiscalité associative et désormais, l'évolution des financements publics), par des évolutions internes comme la mise en oeuvre de la convention collective du sport, les rôles et responsabilités des bénévoles, le monde associatif sportif a engagé,<sup>3</sup> avec le soutien du ministère des Sports une grande réflexion sur son modèle d'organisation et de gouvernance, afin de déterminer les évolutions nécessaires du modèle socio-économique du club sportif.

La prise en compte de nombreuses attentes et une tendance récurrente dans l'approche consumériste de produits et services sportifs amènent peu à peu le champ associatif sportif à intégrer la sphère marchande.

Dès lors, la professionnalisation des fonctionnements doit être renforcée et le changement d'échelle opéré (mutualisation de petits opérateurs sectoriels / création de véritables services à la population / définition d'un nouveau modèle socio-économique ...) pour accompagner et sécuriser l'engagement des bénévoles dirigeants.

Si le changement est annoncé il reste dès lors à en préciser les stratégies :

- Intégration complète du secteur commercial et donc création de filiales avec le risque<sup>4</sup> d'abandon de l'intérêt général et de l'utilité sociale actuellement poursuivis.
- Recherche d'une voie médiane intégrant l'économie sociale et solidaire notamment au travers du support juridique de SCIC, d'un financement hybride, mais avec une

gouvernance partagée,

- Maintien des organisations actuelles et renforcement des dualités secteur associatif / secteur marchand avec une diminution des marges de manoeuvre économiques pour le secteur associatif, suivant les tensions existantes dans les différentes filières sportives,

- Optimisation des moyens de gestion, notamment à travers la recherche de mutualisation de moyens, de changement d'échelle par fusion ou fédération mais complexification potentielle du fonctionnement.

Pour les dirigeants d'une association sportive, ou pour un porteur de projet collectif, il s'agit dès lors :

- D'apprendre à diversifier les ressources financières et à en maîtriser les modes opératoires

- De mixer les réponses d'intérêt général et celles répondant aux intérêts particuliers en innovant sur les modes d'accompagnement des publics (mixité sociale / loisirs sportifs / sport santé à visée préventive..)

- D'adopter une démarche de méthodologie de projet visant la formalisation d'une véritable stratégie de développement en vue d'une action ancrée sur son territoire

Pour plus d'informations  
consulter la fiche méthodologique

➔ modèle socio-économique du club

3. Consulter le rapport Sport et ESS piloté par Bernard AMSALEM dans le cadre du Centre national du Sport.

4. Le monde sportif dispose de l'expérience de la dualité entre société sportive et club amateur quand la loi rend obligatoire le recours à la création d'une société pour les spectacles sportifs dépassant un certain seuil de ressources financières.

## VOUS ÊTES...

### Une association sportive, un porteur de projet collectif

Le modèle d'organisation en SCIC apparait pertinent pour :

THÉMATIQUE D'ACTION	OBJECTIF OPÉRATIONNEL	DEGRÉ DE PERTINENCE
Créer une maison du nautisme	Regrouper plusieurs associations pour proposer un service d'accueil, de commercialisation des activités sportives ouvertes à tout public	+++
Animer un site de pratique	Investir avec les collectivités publiques, des entreprises commerciales pour réaliser, animer un site sportif, sous tendu par des ventes de services et entrées au site	+++
Renforcer la gouvernance du projet Soutenir le bénévolat	S'associer avec d'autres acteurs que les seuls adhérents, en partageant la gouvernance	++
Conduire le développement d'activités spécifiques sur un territoire par la mobilisation des énergies	Gérer un réseau d'acteurs du sport santé Gérer un réseau d'acteurs du tourisme sportif	+++

Pour des projets qui regroupent majoritairement des professionnels relevant d'une même catégorie, comme par exemple un regroupement d'éducateurs sportifs salariés, il vaut mieux orienter le projet sous statut de coopérative de type SCOP.

Vérifier l'intérêt de vous lancer dans la réflexion en répondant au questionnaire

 **auto-diagnostic d'opportunité**



## VOUS ÊTES...

### Une fédération sportive

#### **LE SPORT, un secteur qui a besoin de collaborer avec d'autres acteurs économiques et / ou d'intérêt général, en créant du partenariat, en développant de l'intérêt collectif tout en gardant ses valeurs d'utilité sociale**

Le sport, ou plutôt les pratiques physiques et sportives, sont devenus un phénomène de société. Dépasant les frontières historiques du sport de compétition géré par les fédérations sportives dans un partenariat étroit avec l'Etat, on le retrouve désormais pris en compte dans de nombreux secteurs d'activités tels la santé, le tourisme, l'animation événementielle et l'attractivité du territoire, l'éducation et le lien social, l'industrie des services et matériels sportifs...

Sa mise en oeuvre obéit à des modalités bien différentes, intégrant des cultures sectorielles qu'il faut savoir appréhender pour être efficient.

C'est ainsi que les acteurs du sport auront intérêt à rechercher des partenariats externes qui touchent à la fois au financement des pratiques, à la complémentarité des compétences et savoir-faire, à la transversalité des interventions.

La question de la gouvernance de telles évolutions se pose alors pour permettre ce regroupement d'acteurs autour du projet collectif.

Pour une fédération sportive, il peut dès lors s'agir de :

- Favoriser la création de structures permettant la mobilisation d'acteurs aux profils et statuts différents, au niveau du territoire comme au niveau des filières d'activités,

- Former, soutenir les dirigeants sportifs dans leur démarche entrepreneuriale

- Rendre possible l'affiliation des SCIC à la fédération, dans la continuité des actions entreprises,

- Clarifier la gouvernance du sport en permettant aux différents acteurs de s'associer pour développer les pratiques.



#### **PRÉSENTATION D'EXPÉRIENCE**

Fin 2017, le ministère des Sports a lancé un appel à projets "modèles économiques coopératifs" à destination des fédérations sportives. 6 projets ont été retenus et sont déployés sur l'année 2018 par :

- La FF Athlétisme
- La FF des Clubs Omnisports
- La FF Cyclisme
- La FF Sport en Entreprise
- L'UFOLEP
- La FF Voile

Retenue dans le cadre de l'appel à projet du ministère des Sports en faveur des fédérations, la Fédération française des Clubs Omnisports organise sur le territoire des rencontres avec ses clubs pour débattre des évolutions des modèles économiques et sociaux. Les clubs qui s'engageront dans une réflexion et une conduite du changement seront accompagnés collectivement.

Au-delà de ces projets, des réflexions sont aussi menées dans d'autres fédérations pour mesurer l'opportunité de recourir au statut de SCIC pour certains de leurs échelons fédéraux.

Pour plus d'informations  
consulter la fiche méthodologique

**modèle socio-économique du club**

La SCIC n'est pas un outil adapté pour initier une filiale d'activités, gouvernée majoritairement par la fédération.

## VOUS ÊTES...

### Une fédération sportive

**Le modèle d'organisation en SCIC apparait pertinent pour :**

THÉMATIQUE D'ACTION	OBJECTIF OPÉRATIONNEL	DEGRÉ DE PERTINENCE
Promouvoir une activité économique en externe à la fédération en maîtrisant la gouvernance du projet	Développer des services sportifs à vocation économique en s'associant avec des acteurs externes	+++
Changer d'échelle	Amplifier les activités économiques de la fédération en renforçant la professionnalisation des services	+++
Soutenir les clubs, les dirigeants	Informer sur les évolutions du modèle socio-économique du club Orienter sur des réseaux d'accompagnements Soutenir des démarches collectives	++

#### BON À SAVOIR

##### Les modifications statutaires et l'accès à l'agrément sport

Les statuts fédéraux peuvent permettre l'adhésion d'une SCIC et l'autoriser ainsi à délivrer des licences, à participer aux activités fédérales. Toutefois, compte tenu de la formalisation du décret portant délivrance de l'agrément sport, celui-ci reste à ce jour réservé aux seules structures associatives.



## VOUS ÊTES...

### Une collectivité publique <sup>5</sup>

5.  
« Toute personne morale publique disposant d'une capacité autonome peut décider de participer au capital social d'une SCIC par la seule décision de son assemblée délibérante ».

6.  
La Gazette des communes : dossier du 10 juillet 2017

**Des clubs professionnels travaillent sur le concept de SCIC pour notamment intégrer les supporters dans la gouvernance et créer des dynamiques collectives locales d'acteurs.<sup>7</sup>**

7.  
L'article L122-2 du code du sport évoque le recours au statut de SA, SARL ou SAS pour la société sportive obligatoirement créée en cas de franchissement d'un seuil de recettes. La SCIC relevant autant du statut des coopératives que de celui des sociétés est donc éligible comme support de la société sportive.

8.  
Consulter le glossaire en annexe

Les collectivités publiques sont des partenaires majeurs des acteurs sportifs. Le sport, compétence partagée entre les différents niveaux de collectivités locales, est en effet un acteur économique et social important et de plus en plus reconnu comme facteur d'attractivité territoriale, de création d'emplois, de cohésion sociale.

### LE SPORT, un secteur social et économique qui a besoin d'investir

Le sport a besoin d'infrastructures et d'équipements qui s'adaptent aux évolutions de la demande des publics et qui se mettent à niveau notamment en matière de sécurité et de confort des pratiques.

Or 4 équipements sur 10 ont plus de quarante ans et les collectivités publiques qui en sont propriétaires à 85 % sont face à un véritable défi pour construire et rénover.<sup>6</sup>

Le contexte budgétaire contraint et la récente réforme territoriale laissent les acteurs s'auto-organiser en matière de développement économique des pratiques sportives. Le recours à l'optimisation de l'existant par la mutualisation des équipements notamment, l'innovation au regard des modes de financements et de gestion sont des perspectives à explorer.

• **Comment renforcer la place du sport comme facteur d'attractivité du territoire ? Comment développer un tourisme sportif de proximité s'inscrivant dans une approche durable, tant en matière de fréquentation des sites, qu'en matière de création d'une économie territoriale de proximité ?**

Des conseils régionaux intègrent le sport dans la construction du Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII), dans le schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire SRADDET.

• **Comment favoriser la poursuite des investissements en infrastructures sportives tout en rationalisant les lieux d'implantation, les modes de gestion, les partenariats public/privé ?**

• **À l'heure du chantier national sur la gouvernance du sport mobilisant Etat, mouvement sportif, collectivités territoriales et entreprises, comment s'inscrire dans les territoires sur le "faire avec" en plus des logiques du marché public et des conventions d'intérêt général ?**

### La SCIC, levier de développement économique territorial

Basé sur une coopération entre acteurs d'origines diversifiées, le statut SCIC vise à associer efficacité économique et objectif social, dans une optique de développement du territoire.

La SCIC a vocation à organiser une dynamique pérenne de développement local à travers la mise en synergie de nombreux acteurs, qui ne travaillent pas forcément ensemble habituellement.

Par sa gouvernance associant différents acteurs (usagers, salariés, collectivités...), par son caractère d'intérêt collectif, par son inscription dans une économie sociale et solidaire, la SCIC favorise le développement d'activités économiques tout en préservant l'intérêt général et collectif.<sup>8</sup>

La collectivité partenaire d'une SCIC peut ainsi veiller à cet intérêt général au sein des instances de gouvernance de la société coopérative. D'autre part, la participation d'une collectivité peut renforcer la crédibilité du projet vis-à-vis des partenaires extérieurs.

Les collectivités territoriales peuvent jouer différents rôles dans le soutien aux SCIC.

## VOUS ÊTES...

### Une collectivité publique

de l'incubation, à leur création et développement : sensibilisation des citoyens, utilisation des services proposés, subventionnement, entrée au capital, délégation de service public, etc...

#### BON À SAVOIR

Une collectivité publique peut intervenir financièrement dans le capital d'une SCIC, dans le financement d'actions d'intérêt général par subvention, dans l'achat de services suivant les règles du code des marchés publics ou dans le cadre d'un conventionnement de service d'intérêt général économique (SIEG).<sup>9</sup>

9.  
Consulter  
le glossaire  
en annexe

Pour une collectivité territoriale, il peut s'agir dès lors de :

- Définir une politique territoriale du sport, en cohérence avec les compétences de la collectivité, basée sur une démarche prospective prenant en compte les besoins des différents publics, ciblant les pratiques relevant de l'intérêt général pour le territoire.
- Faciliter le recours à l'ingénierie territoriale et financière, au travers du recours au diagnostic territorial approfondi,<sup>10</sup> de la mobilisation des fonds dédiés de l'ESS, pour aider à l'émergence d'axes stratégiques de développement, et la formalisation de programmation des investissements (création et entretien des installations).
- Sécuriser des modes de financement et de gestions d'équipement appuyés sur une hybridation des ressources et une gestion partagée avec les acteurs du territoire pour garder la capacité d'innovation et de prise en compte de l'utilité sociale du sport.

- Innover dans les modes de gestion des équipements pour des coûts mutualisés, une gestion optimisée non pas seulement dans le cadre de délégation de service public, mais dans celui d'une gouvernance partagée.

- Innover par une approche transversale des problématiques de développement des pratiques sportives en associant différents acteurs dans la gouvernance partagée de la programmation des actions.

### Participer au capital d'une SCIC, un changement de posture pour les collectivités

Depuis la loi sur l'ESS de 2014, les collectivités territoriales ont la possibilité d'intervenir jusqu'à 50% au capital des SCIC. Cette entrée au capital permet d'appréhender différemment l'organisation et le développement économique local. Associée à la SCIC, la collectivité, via son élu mandaté, change de posture et est pleinement partie prenante de coopérations d'intérêts collectifs.

#### BON À SAVOIR

Le RTES, réseau de collectivités territoriales pour une économie solidaire, rassemble 125 collectivités engagées pour le développement de l'économie sociale et solidaire.

A travers ses actions, le RTES valorise et promeut des politiques publiques de soutien à l'ESS et des modes de développement associant l'ensemble des acteurs, en capacité d'apporter des réponses aux défis économiques, sociaux et écologiques.

10.  
Le DTA est une méthodologie d'investigation du territoire, défini par le ministère des Sports, qui intègre une approche plurielle: les pratiquants / les lieux de pratique / l'offre de service.

## VOUS ÊTES...

### Une collectivité publique



#### PRÉSENTATION D'EXPÉRIENCE

"La collectivité s'engageant au capital d'une SCIC, est une démarche récente, qui diffère de l'apport en subvention qu'elle peut avoir plus habituellement en aide au démarrage d'un projet d'économie sociale et solidaire.

Pour l'élu mandaté, cela implique un engagement significatif à la fois au sein du collège dans lequel il siège, mais également au conseil de surveillance ou au conseil d'administration. La posture de l'élu comme un des partenaires du projet au même titre que les autres membres de la SCIC, financeurs, usagers ou bénéficiaires et salariés dans une logique d'horizontalité, modifie le regard et les logiques descendantes de fonctionnement, voire modifie les rapports de pouvoir.

Cela permet d'autre part à l'élu mandaté de mesurer les liens développés par la SCIC avec le quartier, avec d'autres acteurs de l'ESS... Soit une vraie plus-value sociale et économique au service du développement du territoire !"

Christiane Bouchart,  
Présidente du RTES <sup>11</sup>, Conseillère municipale en charge de l'ESS de Lille.

[www.rtes.fr](http://www.rtes.fr)

### Le modèle d'organisation en SCIC apparait pertinent pour :

THÉMATIQUE D'ACTION	OBJECTIF OPÉRATIONNEL	DEGRÉS DE PERTINENCE
Créer des équipements sportifs	Engager des partenariats public/privé et hybrider les ressources pour des activités intégrées dans le marché économique	++
Développer des pratiques spécifiques à l'échelle du territoire	Mettre en synergie les acteurs concernés Définir des modèles économiques pérennes	+++
Favoriser l'autonomie des acteurs sportifs	Structurer les modes de gestion et favoriser la capacité d'investissement des acteurs privés	++
Favoriser une démarche de qualité de service pour les usagers	Prendre en compte la parole de tous les usagers du sport Mettre en cohérence l'offre et la demande sur le territoire, par exemple en matière de sport et santé	+++

## VOUS ÊTES...

### Une collectivité publique

Les SCIC apparaissent de plus en plus comme un moyen pertinent pour répondre à un besoin sur les territoires en associant acteurs publics et privés d'un champ d'activité ou d'une filière.



#### PRÉSENTATION D'EXPÉRIENCES

La Fédération Française de CYCLISME travaille sur le développement de Bike Parks en partenariat avec des collectivités territoriales dans le cadre de SCIC visant le développement local et celui de la pratique sportive.

La commune participe à la gouvernance de la base nautique de Notre Dame des Monts en Vendée, affichant ainsi son intérêt pour la pérennité des activités issues de la transformation d'une association en SCIC.

Le regroupement des différents acteurs du territoire pour l'analyse des enjeux et des besoins dans le cadre d'un diagnostic partagé permet utilement de les mettre en synergie et d'envisager une action collective autour des axes retenus.

Intégrant les orientations à la fois économiques et d'utilité sociale dans un cadre de gouvernance partagée, la SCIC représente un bon support méthodologique de travail.

Pour plus d'informations  
consulter les liens ci-dessous:

➔ [SCIC et collectivités territoriales de l'AVISE](#)

➔ [Les SCIC et les Collectivités, RTES et CGSCOP](#)

➔ [Le diagnostic du territoire](#)

### L'intérêt de conduire un diagnostic territorial pour développer l'attractivité du territoire

Les activités physiques et sportives représentent une large gamme de pratiques et de publics cibles : du sport de compétition au sport loisirs. Pratiqué dans une association sportive ou dans des clubs privés commerciaux, intégré dans des politiques publiques d'éducation, d'insertion sociale ou à visée économique, le sport s'inscrit dans le quotidien des citoyens.

Une pratique régulière ou au cours d'événementiels peuvent aussi contribuer à la cohésion des territoires.

Au regard de tous ces aspects, le diagnostic de territoire va permettre de prioriser les axes de développement et favoriser la programmation des actions (schéma des installations sportives / formation des acteurs / création des services) dans une perspective d'optimisation des dépenses publiques.

**33 %**  
des SCIC  
comptent au  
moins une  
collectivité  
dans leur  
capital <sup>11</sup>

<sup>11.</sup>  
RTES :  
point de repère  
les SCIC et les  
collectivités

# 02

Une SCIC c'est quoi ?

En fonction de votre niveau  
d'avancement dans la  
réflexion...



## UNE SCIC, C'EST ...

### Présentation

Cette partie du guide introduit les trois piliers sur lesquels repose une SCIC :

- La prépondérance des **activités économiques**
- **L'intérêt collectif** structuré par un multi sociétariat
- **L'utilité sociale** des activités menées par l'entreprise

Elle apporte des précisions dans la conduite du projet suivant trois niveaux d'avancement :

#### NIVEAU 1

Se familiariser avec l'outil SCIC pour entreprendre collectivement

#### NIVEAU 2

Positionner son projet d'entreprise collective et d'utilité sociale

#### NIVEAU 3

Finaliser la démarche de création

Enfin, des repères en matière de conduite du changement sont apportés, tout comme des éléments de glossaire pour éclairer les concepts dans la marge de gauche.<sup>12</sup>

12.  
Nous avons  
fait le choix  
d'une approche  
synthétique,  
simplifiée qui  
ne remplace pas  
bien entendu  
une recherche  
d'information plus  
complète dans  
des documents  
spécialisés en  
économie, fiscalité,  
droit...

## UNE SCIC, C'EST ...

### NIVEAU 1

## Se familiariser avec l'outil SCIC pour entreprendre collectivement

#### BON À SAVOIR

#### Le cadre réglementaire et juridique (loi / décret/ statut coopératif)

L'article 36 de la loi n° 2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses mesures d'ordre social, éducatif et culturel, a inséré un titre II ter et un article 28 bis à la loi de 1947, portant statut de la coopération. Cet article a créé une nouvelle forme de société coopérative dénommée SCIC. Le décret n° 2002-241 du 21 février 2002 relatif aux SCIC est venu compléter les dispositions légales.

Les SCIC sont des sociétés coopératives, constituées sous forme de société anonyme ou de société à responsabilité limitée à capital variable, régies, sous réserve des dispositions qui leur sont spécifiques, par le code du commerce et dont l'objet est la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif, qui présentent un caractère d'utilité sociale (cf. article 19 quinquies de la loi du 10 septembre 1947 précitée). Modifié par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014- art.33 le statut d'une SCIC peut également être une société par actions simplifiées.

Pour plus d'informations consulter le site des SCIC.

[www.les-scic.coop](http://www.les-scic.coop)

Les activités économiques assurent les ressources de la SCIC de manière prépondérante. La production et la vente de services s'inscrivent dans les conditions réglementaires des activités commerciales et font l'objet d'un modèle économique et d'une comptabilité d'engagement.

La SCIC peut développer ses activités avec tous types d'interlocuteurs, associés, consommateurs, acteurs publics ou privés.

**Parmi les SCIC existantes dans le sport on trouve des activités d'enseignement de la voile, de l'équitation, des prestations de séjours sportifs et culturels, de la gestion de base nautique et de loisirs, des actions d'insertion professionnelle des sportifs de haut niveau, du conseil en management et gestion des organisations sportives...**

#### L'intérêt collectif

Une SCIC est constituée d'associés relevant d'au moins trois catégories définies dans les statuts et dont deux sont imposées par la loi :

- Catégorie des salariés et/ou producteurs des activités. Il s'agit de pouvoir associer ceux qui concourent à la production, salariés, mais également bénévoles ou entreprises sous-traitantes,
- Catégorie des usagers ou bénéficiaires des activités: clients, collectivités publiques bénéficiant de services pour la population, financeurs,
- Une ou des catégories définies par les statuts en fonction des ambitions du projet, ayant un intérêt collectif à coopérer pour pouvoir mener à bien les objectifs fixés.

On peut ainsi y trouver des bénévoles, des socioprofessionnels ayant un intérêt au développement territorial, tout comme des collectivités publiques et des personnes morales, du secteur associatif ou du secteur marchand.

## UNE SCIC, C'EST ...

### NIVEAU 1

## Se familiariser avec l'outil SCIC pour entreprendre collectivement

C'est l'intérêt collectif recherché qui permet d'identifier les acteurs nécessaires à la réussite du projet et qui seront sollicités pour devenir associés.

**A NOTER** : la loi n'oblige pas à ce que tous les salariés et usagers soient associés, mais leur présence est nécessaire dans le sociétariat et ce sont les statuts qui en définissent les conditions d'accès. Lors des assemblées générales, chaque sociétaire dispose d'une voix délibérante, quel que soit son niveau d'investissement dans le capital ; et les décisions sont prises à la majorité.

### L'utilité sociale

Les statuts de la société coopérative d'intérêt collectif comportent une description du projet coopératif constituant l'objet social de cette société. Elle est accompagnée des éléments attestant du caractère d'utilité sociale de la production de biens et de services et décrivant notamment les conditions particulières dans lesquelles la société exerce son activité de production.

*Décret n° 2015-1381 du 29 octobre 2015.*

#### + GLOSSAIRE UTILITÉ SOCIALE

Ce concept connaît diverses interprétations et demeure encore dans une perspective d'évolution. On retiendra les notions d'économie de la réparation (tels le soutien aux demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi, l'aide aux personnes souffrant d'un handicap...) ou le fait d'entreprendre collectivement produisant un impact social dépassant la seule production d'activités économiques.

**LA SCIC PARC INTERCOMMUNAL D'ÉQUITATION DU CHÂTEAU BLEU A CHOISI DE FAVORISER L'ACCESSIBILITÉ DES PLUS DÉMUNIS.**

**L'ASLJ S'INVESTIT DANS LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL EN COOPÉRATION AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, EN FÉDÉRANT DES ACTEURS ASSOCIATIFS.**

### La conduite du changement

Créer une SCIC, c'est avant tout développer une dynamique collective de projet. Il s'agit donc de mobiliser un groupe d'acteurs et de co-construire pas à pas le projet, en s'appuyant sur un diagnostic des besoins du territoire, en analysant les ressources et moyens nécessaires et en co-construisant des réponses qui intègrent les différents piliers de la SCIC.

**POUR LA SCIC PÔLE NAUTIQUE DE NOTRE DAME DE MONTS, LA CONDUITE DU PROJET EST PASSÉE PAR UNE REMISE À PLAT DES RELATIONS BÉNÉVOLES / SALARIÉS ET LA RECHERCHE D'UNE COLLABORATION RENFORCÉE ET SOLIDAIRE AVEC LA COMMUNE.**

Pour plus d'informations consulter les fiches méthodologiques

➤ Entrepreneur sportif

➤ La SCIC pas à pas

## UNE SCIC, C'EST ...

### NIVEAU 2

## Positionner son projet d'entreprise collective et d'utilité sociale

### Les activités économiques

S'il est tout à fait possible de réaliser des activités économiques dans une association sportive, leur développement quantitatif peut nécessiter des modes d'investissement qui mobilisent de nouveaux acteurs financiers ou un renforcement de la professionnalisation, et apporter un changement de statut fiscal.

Le modèle d'entreprise commerciale paraît dès lors plus adapté pour réaliser ce changement d'échelle et la SCIC comme un bon outil pour proposer aux financeurs de s'associer à la gouvernance de la structure. L'assujettissement aux impôts commerciaux de droit commun permet de récupérer la TVA sur les achats ; la constitution du capital favorise l'accès au crédit et la constitution d'un fonds de roulement nécessaire à l'activité économique qui se développe.

La plus-value de la SCIC provient du fait que l'on va s'appuyer sur d'autres acteurs pour réaliser collectivement le projet économique et social, s'adjoignant ainsi de nouvelles compétences, favorisant la diversification et l'ancrage des activités.

Renforcer la professionnalisation de la structure passe par la formalisation des budgets prévisionnels, la détermination du besoin en fonds de roulement et la constitution de tableaux de bord de suivi des activités économiques. L'adoption d'une démarche de comptabilité d'en-

gagement est indispensable et se complète utilement par la mise en place d'une comptabilité analytique.

L'adoption d'une démarche de formalisation du modèle économique est nécessaire pour prévoir les dépenses, organiser les recettes, structurer les modes opératoires qui conduisent à la production des activités.

La SCIC est assujettie à l'ensemble des impôts des sociétés. Elle peut bénéficier de taux spécifiques de TVA en fonction des règles de droit commun. A noter que certaines SCIC bénéficient du statut d'organisme sans but lucratif et peuvent délivrer des reçus fiscaux faisant bénéficier leurs donateurs du régime du mécénat, et ce, suite à des demandes de rescrit fiscal argumenté.

### L'intérêt collectif

*Le décret n° 2015-1381 du 29 octobre 2015 rend quelques dispositions obligatoires pour les SCIC à compter du 1er janvier 2016 :*

- Les statuts de chaque SCIC doivent comporter une description du projet coopératif constituant l'objet social de la société. Cette définition n'est pas unique, elle est propre à chaque SCIC, en sachant qu'il s'agit de matérialiser à travers le multi sociétariat ce qui caractérise le projet.
- Cette description doit expliquer en quoi la société coopérative produit des biens ou services d'intérêt collectif, justifiant ainsi son statut de SCIC.

L'intérêt collectif du projet sera décrit notamment par les conditions particulières dans lesquelles la société exerce son activité de production (comment le multi sociétariat est-il mis en oeuvre et que produit-il d'original au profit du collectif ?).

#### + GLOSSAIRE ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

Les activités économiques et commerciales ont pour finalité de dégager des bénéfices à répartir auprès de leurs promoteurs (concept de lucrativité). L'activité commerciale vise à s'organiser dans une logique de marché, encadrée par une concurrence loyale entre acteurs et par les réglementations de protection des consommateurs.

## UNE SCIC, C'EST ...

### NIVEAU 2

#### Positionner son projet d'entreprise collective et d'utilité sociale

POUR LA SCIC EMMAUS ENVIRONNEMENT, S'ASSOCIER AVEC UN INDUSTRIEL DE LA GESTION DES DÉCHETS ET UNE INTERCOMMUNALITÉ LUI A PERMIS D'ÊTRE EN CAPACITÉ DE CANDIDATER AUX APPELS D'OFFRE DE MARCHÉS PUBLICS VISANT LA GESTION DE DÉCHÈTERIE. CETTE CRÉDIBILITÉ NOUVELLE LUI PERMET AUJOURD'HUI DE BÉNÉFICIER D'ACCÈS À LA MATIÈRE PREMIÈRE QUI EST VALORISÉE PAR DES TRAVAILLEURS SOCIALEMENT FRAGILISÉS ET DE VISER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE FILIÈRE DE RECYCLAGE, D'UTILITÉ SOCIALE POUR LE TERRITOIRE.

#### + GLOSSAIRE MULTI SOCIÉTARIAT

Terme spécifique aux SCIC, indiquant que des acteurs d'origines diverses (statuts/ finalités / personnalités morales ou physiques...) s'associent financièrement (acquisition de parts sociales permettant la constitution d'un capital) pour poursuivre des objectifs économiques en organisant leur coopération de manière démocratique (une personne égale une voix).

#### BON À SAVOIR

Pour affiner l'organisation de la gouvernance, il est possible de structurer l'assemblée des associés en collèges, définis dans les statuts, auxquels on attribue un pourcentage du pouvoir de vote global. A l'intérieur du collège le principe démocratique reste le même (une personne une voix) mais les résultats sont décomptés par collège, puis consolidés au niveau de la SCIC.

Les décisions lors de l'assemblée générale sont prises sous forme de motions à voter ce qui invite à un travail préalable de co-construction, de formalisation et d'explicitation qui anime les différents collèges quand ils sont constitués.

SCIC	SARL	SAS	SA	
Dirigeants (droit commun)	Gérant (un ou plusieurs)	Président	Conseil d'administration et Président et Directeur Général ou Président-Directeur Général	Conseil de surveillance et Président du Directoire ou Directeur général unique
Nombre d'associés	3 à 100		Au minimum 3	
Capital minimum	Non défini (droit commun)		18 500 €	

### L'utilité sociale

Au regard de la complexité du concept et des réflexions qui sont en cours pour faire évoluer la définition de l'utilité sociale dans les SCIC, nous n'avons pas souhaité encadrer trop précisément cette étape de la construction du projet. Nous vous proposons une série de questionnements qui vous permettront de définir l'utilité sociale

que vous recherchez spécifiquement dans votre projet et sur laquelle vous serez amené à formaliser une présentation pour les statuts et définir une évaluation d'impact pour le rapport annuel de gestion, soumis aux associés.

- Est-ce que je prends en compte spécifiquement l'accessibilité aux publics fragilisés par des difficultés sociales, un handicap, des ressources financières faibles ?

## UNE SCIC, C'EST ...

### NIVEAU 2

## Positionner son projet d'entreprise collective et d'utilité sociale

- Est-ce que la façon dont je gère mes activités a un impact positif sur le développement durable du territoire (respect environnemental, création d'emplois et de richesse économique) ?
- Est-ce que mes activités concourent à la réalisation des enjeux sociétaux définis par les acteurs publics dans leurs orientations (éducation / lien social et vivre ensemble / plan santé..) ?
- Est-ce que le collectif réuni autour du projet de SCIC est de nature à favoriser un développement socio-économique plus juste, bénéficiant au plus grand nombre d'acteurs et citoyens ?

13.

[www.avise.org](http://www.avise.org)

Pour plus d'informations  
consulter le site de l'AVISE

➔ Évaluer l'utilité sociale de son activité

### La conduite du changement

A cette étape de la construction du projet il est important de prévoir :

#### • La clarification des enjeux et rôles de chacun des acteurs potentiels.

Comme toute entreprise économique la SCIC doit organiser la production, la communication/commercialisation, la gestion des ressources (GRH/Economat), la recherche et le développement de nouveaux produits et/ou services. Elle devra également assurer une bonne gestion administrative et financière.

- De quelles compétences a-t-elle besoin ?
- Quel profil de direction, management pour la gestion opérationnelle des activités ?
- Quels associés ?
- Quel capital social faut-il mobiliser pour assurer les investissements de départ ?

### BON À SAVOIR

Des dispositifs facilitent la mesure de l'impact social des structures de l'ESS ; des démarches collectives ont été organisées par des DLA et l'AVISE gère l'Appel à projets 2018-2020 du Fonds Social Européen : Concevoir, expérimenter et diffuser des outils et des démarches d'évaluation d'impact social.<sup>13</sup>



L'ASLJ A FAIT LE CHOIX DE MOBILISER DES CHEFS D'ENTREPRISES, AU TRAVERS D'UN GROUPE "CIGALES" <sup>14</sup> POUR BÉNÉFICIER DE LEURS COMPÉTENCES ET EXPÉRIENCES DU MARCHÉ.

#### • L'accompagnement dans le temps de votre projet.

De l'avis de tous les porteurs de projet sous statut de SCIC, il faut du temps pour organiser la réflexion autour du projet coopératif, décider de la gouvernance, mobiliser et convaincre des acteurs. Il s'agira donc de s'organiser dans le temps et ne pas hésiter à se faire accompagner à la fois en terme de méthodologie de travail, mais également dans l'appropriation des aspects opérationnels d'une SCIC afin d'adapter finement les statuts à votre projet.

#### • La rédaction du support de communication.

Véritable fil conducteur de la démarche de changement que vous allez entreprendre, il vous servira à la fois pour rythmer les travaux du groupe projet en interne, et également pour informer les partenaires de l'avancement des travaux et constituer une base de référence pour les nouveaux acteurs que vous associerez.

14.  
Regroupement  
d'investisseurs  
ayant une finalité  
d'économie sociale  
et solidaire

## UNE SCIC, C'EST ...

### NIVEAU 2

## Positionner son projet d'entreprise collective et d'utilité sociale

#### BON À SAVOIR

On peut demander aux potentiels associés de souscrire tout ou partie des parts sociales qu'ils envisagent afin de concrétiser leur volonté de créer la société. Ces montants seront bloqués dans une banque sur un compte spécifique, et débloqués lors de la création de la société, ou remboursés à chacun, si le projet n'est pas concrétisé.

Les participants à la réflexion sur le projet peuvent être différents de ceux qui vont in fine, gérer la phase de production.

Pour plus d'informations consulter les fiches méthodologiques

↗ **Entrepreneur socio sportif**

↗ **La SCIC pas à pas**

↗ **Informer, former, accompagner**

## UNE SCIC, C'EST ...

### NIVEAU 3

#### Finaliser la démarche de création

#### Les activités économiques

A ce stade, la formalisation des projections budgétaires sur plusieurs années va permettre de prévoir une montée en charge progressive de la production, de mesurer l'impact de variables comme les coûts de personnels, liés à un organigramme prévisionnel qui doit maintenant se stabiliser :

- Quels profils pour quelles compétences attendues ?
- Comment le positionnement des collaborateurs (salariés, producteurs, bénévoles) en fonction du niveau de responsabilité et d'autonomie va-t-il impacter le coût des rémunérations ?
- Quels savoir-être en fonction des valeurs portées par la société ?

La définition des démarches commerciales va permettre de mieux appréhender les publics cibles des activités et d'adapter les conditions tarifaires (prix / modalités de paiement / produit d'appel) dans le cadre d'une démarche de qualité des services et produits.

Pour les activités nécessitant de forts investissements, les projections financières vont permettre d'analyser l'impact des emprunts, déterminer la durée d'amortissement non seulement en matière comptable, mais également au regard d'une exploitation qui se veut réaliste.

Cette ultime étape avant le lancement des activités sous statut de SCIC doit également prendre en compte l'analyse fine des conditions spécifiques aux activités envisagées.

Pour plus d'informations consulter la fiche méthodologique

➔ SCIC et GE

#### BON À SAVOIR

##### Mutualiser des services

La production d'une SCIC peut porter sur la mutualisation de services pour ses associés. Partage de personnels salariés dans le cadre d'un service de type groupement d'employeurs, mise en oeuvre d'une démarche de commercialisation de produits laissant ainsi chacun se concentrer sur son coeur de métier, regroupement de fonctions administratives et de gestion, tout en bénéficiant d'une promotion de ses savoir-faire.



#### PRÉSENTATION D'EXPÉRIENCE

La SCIC SUD FRANCE, organise des séjours sportifs et culturels qu'elle promeut auprès d'une population de touristes, générant un catalogue de prestations complémentaires et favorisant les partenariats avec les offices de tourisme, les professionnels de l'hébergement. Elle sous-traite à des professionnels sportifs, des associations, le savoir-faire d'accompagnement et d'encadrement des activités sportives de loisirs tout en veillant à la qualité des prestations.

En effet la gestion de certaines activités peut conduire la structure à devoir assumer une obligation de résultat (par exemple dans le cas de prestations intégrant des moyens de transport), à se positionner au regard de filières réglementées (formation professionnelle / santé / voyageur / conseil...), à intégrer de nouveaux champs économiques.

## UNE SCIC, C'EST ...

### NIVEAU 3

#### Finaliser la démarche de création

#### L'intérêt collectif

Le soin apporté à la constitution du multi sociétariat est un critère de réussite du développement des activités. Cette démarche ne s'arrête pas à la création de la SCIC mais perdure au travers de l'animation du multi sociétariat :

- Que ce soit au sein de collèges avec des orientations spécifiques (tel le respect des valeurs, la recherche continue de l'utilité sociale..),
- Ou au travers d'une analyse régulière et partagée des besoins territoriaux,
- Enfin, lors de l'assemblée générale des associés dans laquelle les rapports d'activités sont débattus, tout comme les motions présentées par des associés et le rapport de révision coopérative.

Le repérage permanent des opportunités du territoire et leur mise en perspective avec les intérêts de la coopérative, mais également ceux de ses associés, permet d'optimiser l'ancrage de la SCIC, d'adapter le fonctionnement et l'organisation.

Il est important également de préparer le réexamen de l'intérêt collectif afin de déterminer les nécessaires et éventuelles admissions de nouveaux associés, de veiller à la participation active de tous les associés, gage du dynamisme collectif.

#### L'utilité sociale

C'est le moment de définir les modalités et les étapes d'évaluation de l'utilité sociale de la SCIC. Satisfaction des usagers, mesure d'impact social sur le territoire, fonctionnement d'un collège dédié au suivi de cette évaluation constitué par des acteurs pluridisciplinaires, de tableaux de bord...

#### BON À SAVOIR

Intervenant dans un calendrier qui leur est propre, les collectivités publiques peuvent être amenées à n'intégrer le collectif qu'une fois la phase d'exploitation de la SCIC lancée .

Cela peut faire l'objet d'une éventualité prévue dans les statuts (tout comme le pourcentage de vote qui leur est attribué) qui ne sera activée qu'une fois les décisions de souscription de parts sociales et d'admissions comme associés, prises.

cette démarche nécessite un fort investissement collectif pour en définir les indicateurs, les outils, les méthodes de travail.



#### PRÉSENTATION D'EXPÉRIENCE

La SCIC LA CAUSÉGA a opté pour la constitution d'un collège composé d'acteurs de santé, garant de la qualité du process d'accueil des personnes fragilisées par la maladie. Celui-ci est en lien avec les réseaux de santé du territoire pour une analyse partagée et la co-construction de réponses adaptées au public local, particulièrement en matière de sport santé.

## UNE SCIC, C'EST ...

### NIVEAU 3

#### Finaliser la démarche de création

**L'UTILITÉ SOCIALE DE LA SCIC EST DÉCRITE DANS LES STATUTS ET DOIT FAIRE L'OBJET D'UNE ÉVALUATION SPÉCIFIQUE LORS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES DES ASSOCIÉS. ELLE EST INTÉGRÉE DANS LA RÉVISION COOPÉRATIVE.**

#### La conduite du changement

Précédant la phase d'exploitation des activités sous statut de SCIC, l'attention des animateurs du projet devra notamment porter sur :

- Les modalités et calendrier des formalités administratives et de déblocage des fonds financiers, pour lesquelles un rapprochement avec les URSCOP est souhaitable, s'il n'est pas encore réalisé,
- La communication externe et les process de commercialisation des produits et services,
- La formalisation des procédures de tra-

vail, les organigrammes fonctionnels, les modalités pratiques et l'appropriation du fonctionnement coopératif.

- Les spécificités de la procédure de transformation d'association en SCIC si tel est le cas :
- Modalité d'organisation et de vote lors de l'assemblée générale extraordinaire
- Détermination des fonds propres qui seront alloués aux réserves impartageables de la SCIC
- Modalité de continuité ou de transformation des contrats et conventions en cours
- Place et rôle des bénévoles.

**L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE A ÉDICTÉ DES PRINCIPES COOPÉRATIFS QUI FONDENT LA DÉMARCHE DE CES ENTREPRISES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE.**

[www.entreprises.coop.html](http://www.entreprises.coop.html)

Pour plus d'informations consulter la fiche méthodologique

➔ Transformation d'association en SCIC

**L'organisation de séjours sportifs dans un cadre économique impose le respect des obligations d'agence de voyage.**

# 03

Des outils  
méthodologiques pour  
conduire le changement...



## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### La méthodologie d'un projet de SCIC

Vous trouverez dans cette partie des éléments méthodologiques tirés de l'expérience des organisations sous statut de SCIC dans et hors champ du sport. Construire une organisation sous statut SCIC est une démarche qui nécessite des compétences et une formalisation structurée et qui prend du temps !

LES THÉMATIQUES LES NIVEAUX	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
<b>COMMENT CONDUIRE LE CHANGEMENT</b>	<p>J'AI RENSEIGNÉ L'AUTODIAGNOSTIC QUI M'INVITE À ENGAGER UNE RÉFLEXION SUR LE PROJET. J'AI BESOIN D'UNE PREMIÈRE INFORMATION SUR LE SUPPORT SCIC ET SON MODE ORGANISATIONNEL</p> <p>Créer un groupe projet pour dresser l'état des lieux des activités et de leur fonctionnement, préfigurer une organisation SCIC, relever les points susceptibles de freiner ou favoriser le projet.</p>	<p>LE PRINCIPE DE TRANSFORMER L'ASSOCIATION EN SCIC OU DE CRÉER UNE SCIC DEVIENT MON OBJECTIF ET JE DOIS FORMALISER CELUI-CI</p> <p>Identifier le noyau dur des acteurs qui prendront part à la gestion de la SCIC pour affiner le modèle organisationnel Aborder les freins au niveau du rôle des bénévoles et plus largement des salariés, partenaires, adhérents ou usagers.</p>	<p>LA SCIC EST CRÉÉE OU EN PASSE DE L'ÊTRE ET JE SOUHAITE AFFINER CERTAINES PARTIES DE L'ORGANISATION</p> <p>Élargir l'analyse systémique au territoire pour repérer des opportunités complémentaires, sécuriser des fonctionnements spécifiques (GE/CAE..).</p>
<b>LE RÔLE DE L'ANIMATEUR DE LA DÉMARCHE PROJET</b>	<p>Motivé par la réflexion sur les évolutions du secteur sport, de la structure, l'animateur va mobiliser un groupe de réflexion, organiser les travaux autour de la réalisation du diagnostic de situation, de l'appropriation du statut de SCIC.</p>	<p>L'animateur se transforme en porteur de projet et travaille à la constitution du multi sociétariat en réalisant collectivement l'analyse systémique du territoire et de l'environnement des activités. Il veille à la formalisation des travaux et à leur diffusion interne (membres du groupe, de l'association) et externe (partenaires présents et potentiels).</p>	<p>Le porteur de projet va passer le relais au gestionnaire : il travaille éventuellement à son propre positionnement d'entrepreneur (formation / statut / motivations et valeurs);  Il reste garant de la procédure de changement;</p>
<b>COMMUNIQUER PENDANT LE PROJET</b>	<p>Repérer et analyser les différents enjeux portant sur les bénévoles, les dirigeants et acteurs déjà en place. Formaliser un support de communication régulier et de référence, présentant les avancées du projet.</p>	<p>Faire le lien entre le groupe projet et l'ensemble des acteurs (adhérents / usagers / partenaires) Adapter les discours au niveau d'appropriation que chacun a du statut de SCIC et du projet.</p>	<p>Prévoir une manifestation inaugurale. Lancer les travaux dans les colleges, quand ils sont nécessaires.</p>
<b>EN CAS DE TRANSFORMATION D'ASSOCIATION EN SCIC</b>	<p>Partager les enjeux, la réflexion avec l'ensemble des adhérents Déterminer les enjeux (à maintenir ou à faire évoluer) Préciser l'échéancier de transformation.</p>	<p>Valider la décision de changement en AG. Analyser les impacts éventuels sur le partenariat, le financement, la fiscalité..</p>	<p>Organiser la transformation des ressources propres et du patrimoine, l'évolution de contrats et conventions.</p>

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### La méthodologie d'un projet de SCIC

Pour vous aider dans vos démarches vous pouvez suivre l'échéancier et les fiches méthodologiques ci-après:

➤ [La SCIC pas à pas](#)

➤ [Illustrations de SCIC dans le sport](#)

Vous êtes une personne physique, convaincue de l'intérêt de travailler collectivement pour entreprendre et développer les pratiques sportives ?

Vous pouvez vous inscrire dans une démarche de construction en vous appuyant sur des réseaux d'accompagnement (CAE / URSCOP).

Contactez également les fédérations !

➤ [Le profil de l'entrepreneur sportif](#)

➤ [auto-diagnostic d'opportunité](#)



## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### La méthodologie d'un projet de SCIC

#### NOTE MÉTHODOLOGIQUE

##### Construire la SCIC pas à pas

Le choix du statut de SCIC n'induit pas seulement une construction juridique et organisationnelle ; c'est avant tout la formalisation d'une démarche de projet, portée collectivement par des acteurs de statuts différents qui souhaitent mettre en oeuvre un projet de développement économique prenant en compte, à la fois, leurs valeurs d'utilité sociale, et l'intérêt général du territoire dans lequel ils exercent leurs activités.

C'est l'occasion pour les acteurs du sport de se poser des questions sur les enjeux, les fonctionnements et les objectifs qu'ils souhaitent atteindre ;

#### Clarifier le statut d'usagers des services et d'associés de la coopérative.

- Comment se positionnent les adhérents actuels ?
- Quelles place et responsabilités pour les dirigeants ?
- Comment peuvent évoluer les relations avec les collectivités publiques ?
- Comment optimiser la relation entre bénévoles et salariés au profit de l'intérêt collectif, dans le respect des droits de chacun ?

#### Définir l'utilité sociale des activités. Cela ne dépend pas du secteur dans lequel elle s'exerce (social/éducation..) mais de la manière dont elle est mise en oeuvre.

- Comment favoriser l'accessibilité aux pratiques sportives pour tous ?
- Quelle place pour les personnes éloignées de l'emploi, en difficulté d'insertion professionnelle dans l'encadrement des services et la production de biens ?

- Quelle prise en compte des règles environnementales ?

#### Prévoir les ressources de la SCIC. Celles-ci proviennent majoritairement de la vente de ses produits et services .

- Quel modèle économique faut-il définir ?
- Quelle tarification des services ?
- Quelle hybridation des ressources, qu'elles soient publiques (subvention d'intérêt général/offres de marchés publics) ou privées (logiques de consommation / sponsoring) ?

#### Définir la gouvernance de la structure. Elle doit favoriser l'implication des acteurs et induire son efficience.

- Quelle gouvernance du projet, demain, avec qui ?
- Comment organiser la gestion quotidienne des activités (gérance), sa gouvernance (SA/SARL /SAS), l'expression des associés (collège ou pas) tout en faisant en sorte de garder une organisation fiable et opérationnelle ?
- Définir le contexte juridique et réglementaire des activités poursuivies dans la SCIC. Quels recours aux salariés, aux entrepreneurs et producteurs ?
- L'affiliation aux fédérations sportives, la délivrance de licences sportives, sont-elles compatibles avec le nouveau statut ?
- Quelles obligations en matière de respect des règles de concurrence et de droit des consommateurs ?
- Quels impacts possibles quant aux conventions et agréments en cours ?
- La convention d'occupation précaire des

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### La méthodologie d'un projet de SCIC

installations sportives publiques sera-t-elle bien maintenue ?

Compte tenu de l'objectif de création d'une SCIC impliquant la capacité à organiser un fonctionnement collectif, démocratique et participatif, plaçant l'humain au centre des organisations, la démarche pédagogique consiste à favoriser l'appropriation des problématiques par les acteurs et à initier un mode collaboratif de travail.

Il s'agit plus d'une démarche de formation/action, que d'expertise/préconisations.

Afin d'opérationnaliser la création de la SCIC, nous préconisons d'organiser la démarche autour d'un groupe projet, constitué de personnes directement concernées par le projet.

Compte tenu d'une ambition prospective et collective, il paraît judicieux de désigner un animateur de projet (qui rendra compte de l'avancée des travaux, assurera l'interface avec les accompagnateurs éventuels et les partenaires externes entre deux séances de travail, et mettra en oeuvre les actions de communication externe ou de diagnostic, décidées au cours de la mission (information des adhérents, des usagers, des partenaires...)).

D'autres participants pourront compléter le groupe en fonction des thèmes arrêtés.

Les travaux du groupe seront confortés par les données disponibles du diagnostic territorial, par des avis d'acteurs (dispositifs structurants du territoire), par des apports théoriques et d'expériences de la part des réseaux d'accompagnement.

Des temps de validation des travaux et de communication externe au groupe sont également nécessaires pour rythmer l'avancée des travaux, une telle démarche nécessitant le plus souvent a minima de 8 à 18 mois de construction.



**Etape 1****POSITIONNER LE PROJET**

Cette phase permet de déterminer l'état d'avancement de la réflexion et du projet afin d'adapter la méthodologie d'accompagnement ; c'est une phase de recueil des attentes et des ambitions des acteurs concernés. Elle permet l'acquisition d'un vocabulaire commun.

**OBJECTIFS**

Mobiliser un groupe projet et recueillir leurs avis

Formaliser la lecture des activités sous l'angle socio économique

S'approprier l'outil SCIC

Repérer les freins et facilitateurs au regard du fonctionnement d'une SCIC

Repérer les opportunités du territoire, les attentes des publics

Mobiliser le partenariat en vue du multi sociétariat

**CONTENUS**

Lister les forces vives internes et arrêter un calendrier de travail qui soit cohérent  
Repérer et solliciter des personnes ressources pour accompagner la démarche de projet

Lister les activités et les classifier (économie / social/ mode opératoire)  
Identifier leurs possibilités de développement (public/infrastructure/ encadrement)

Donner du sens à l'outil

En connaître les principes de fonctionnement (économie/ gouvernance / utilité sociale)  
Préciser des conditions spécifiques d'organisation (place des collectivités publiques / capital et multi sociétariat )

Recueillir des avis d'acteurs, particulièrement des collectivités territoriales et services publics  
Prendre connaissance des diagnostics existants (DTA / schéma régional de développement économique/ prise de compétence sport dans les intercommunalités)  
Identifier les dispositifs structurants du territoire  
Identifier les orientations publiques en matière de sport jeunesse loisirs tourisme éducation.  
Identifier des aides à la création d'une SCIC

De quelles compétences et savoir-faire nouveaux a-t-on besoin ? A-t-on besoin de faire des investissements, de quel ordre ?

Formaliser les compétences et savoir-faire nouveaux dont on a besoin.  
Evaluer les investissements nécessaires.

➤ Pour plus d'informations, consulter «LA SCIC C'EST - NIVEAU 1»



A l'issue de cette phase de travail, le groupe projet disposera d'une connaissance générale (statut / activités / environnement) pour les travaux de formalisation du projet. Il élaborera un rapport d'étape après avoir renseigné l'auto diagnostic d'opportunité, faisant apparaître les freins et facilitateurs repérés, suggèrera des pistes de réflexion complémentaires, proposera éventuellement de compléter le diagnostic externe.

Nous vous invitons à consulter la  
fiche méthodologique

➤ où se former, être accompagné

En cas de transformation d'une association en SCIC il faut également évaluer les freins au changement :

- Quels impacts du statut SCIC sur les activités actuelles ?
- Quelle cohérence avec le projet associatif ?
- Informer tous les acteurs et s'assurer de leur adhésion au projet
- Quels impacts sur les conventionnements en cours ?

## Étape 2

### PRÉFIGURER LA SCIC

Cette étape va analyser point par point les conditions de mise en oeuvre du projet, partant de l'existant pour en arriver à formuler des recommandations, des typologies de travail concernant les 3 piliers d'une SCIC.

#### OBJECTIFS

Définir le modèle économique

---

Définir le multi-sociétariat et la gouvernance

---

Préciser, formaliser l'utilité sociale du projet  
Bâtir l'argumentaire

---

Analyser le cadre réglementaire des activités

---

Coopérer avec les collectivités  
publiques

---

Envisager les investissements

---

Réguler les travaux et faire circuler l'information

#### CONTENUS

Construction des budgets et du plan comptable analytique  
Tableaux d'investissement

---

Les équilibres en matière de représentation des associés

---

Préciser les modes opératoires des activités et mettre en exergue l'utilité sociale recherchée

---

Quels champs économiques (sport/ tourisme/ éducation) ?

Quelle convention collective applicable aux contrats de travail ?

---

Les interlocuteurs publics : quelles compétences et quelles collaborations ?

---

Définir les tableaux d'amortissements, les budgets prévisionnels

---

Formaliser un support de communication.

➔ Pour plus d'informations, consulter «LA SCIC C'EST - NIVEAU 2"»



A l'issue de cette phase de travail, le groupe projet disposera des données lui permettant de formaliser le pré-projet de structuration des activités en SCIC. Il formalise un rapport d'étape intégrant les points restant à travailler, les options de choix restant à définir.

**Etape 3****CONDUIRE LE CHANGEMENT**

Cette étape doit tout à la fois permettre d'opérationnaliser le projet en constituant la SCIC mais également prendre en compte les éventuels freins externes et la nécessité d'informer les acteurs et usagers externes au groupe projet.

**OBJECTIFS**

Formaliser le projet

---

Formaliser les documents juridiques et administratifs

---

Restitution des travaux

---

Préparer les supports de communication

---

Lancer les activités

**CONTENUS**

Formaliser un document de communication synthétique sur les motivations

---

Les statuts  
Affiner l'échéancier de création  
Rédiger les documents administratifs : souscription au capital / publication officielle et dépôt au greffe du tribunal de commerce

---

Présentation du projet global et validation formelle de celui-ci après débats  
Désigner les membres de la gouvernance ( gérant / directeur général / président )

---

Favoriser l'appréhension du projet par une présentation globale du sens et des ambitions, et une présentation point par point du mode organisationnel choisi  
Communication externe

---

Dès la réception du KBIS, activer le compte bancaire

↗ Pour plus d'informations, consulter «LA SCIC C'EST - NIVEAU 3"»



**A l'issue de cette phase de travail, la SCIC sera opérationnelle.**

Dans le cadre d'une association se transformant en SCIC, il s'agit de réunir l'assemblée générale extraordinaire pour valider à l'unanimité l'évolution.

**Nous vous invitons à consulter la  
fiche méthodologique**

↗ **Transformer une association en SCIC**

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Évolution du modèle socio-économique du club sportif

**Quels que soient les positionnements d'acteurs, au regard de nos expériences d'accompagnement et d'études des phénomènes impactant le champ des pratiques sportives, il nous est apparu nécessaire de proposer d'ouvrir, de compléter et d'enrichir le débat sur les attitudes possibles pour préparer l'avenir du sport. Cette fiche est destinée à favoriser la réflexion et ne constitue pas une position arrêtée des membres du comité de pilotage ayant suivi les travaux du guide. Nous invitons donc le lecteur à enrichir cette première analyse proposée par le cabinet SeD.** <sup>15</sup>

#### CONTEXTE D'ANALYSE

Après quelques décennies consacrées prioritairement à la construction d'une élite destinée à conforter la place internationale de la France au travers de la compétition sportive, les acteurs du sport sont unanimes pour constater que le monde sportif est désormais impacté par :

- Un phénomène de société qui amène une diversification des pratiques et une massification des pratiquants, en progression constante, y compris ces dernières années, qui impose une adaptation des pratiques en club (intégration des loisirs / nouvelles pratiques et nouveaux matériels...) et un positionnement au regard des attentes sociales particulièrement en matière de sport éducatif et social, de sport santé ou d'attractivité des territoires.
- La nécessité de définir un nouveau modèle socio-économique qui intègre progressivement le droit commun (professionnalisation et droit du travail / fiscalité/ droit des consommateurs et jurisprudence des accidents sportifs /financement de l'intérêt général et des services à la personne ...)

- Une évolution qui s'est probablement renforcée avec la réforme des collectivités territoriales, sur la territorialisation des activités sportives, déjà anticipée par certaines fédérations sportives, qui place désormais le club au centre du projet de développement de la discipline, en lien avec son territoire.

#### Les enjeux, les éléments qui impactent le club sportif

Portées par le fort développement des loisirs dans les années 75 à 95, les associations sportives n'en sont pas moins impactées à la fois par un contexte de forte évolution de leur environnement sur les quinze dernières années et par la dernière crise économique et financière mondiale, amenant aujourd'hui les clubs sportifs à définir un nouveau modèle d'organisation qui puisse intégrer à la fois leurs motivations premières (passion du sport et gestion des compétitions) et les contraintes qui impactent leur projet, y compris quand elles sont complexes et contradictoires.

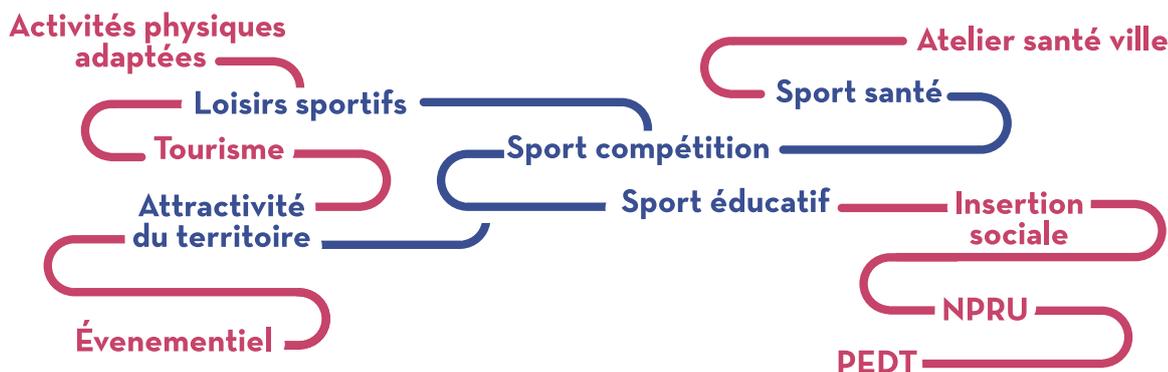
- Face à la diversification des pratiques sportives et à une offre toujours plus importante, les clubs doivent apprendre à mieux communiquer pour attirer de nouveaux adhérents, et les fidéliser dans le cadre d'une démarche de qualité des services. Si l'image du haut niveau est encore attractive, elle n'est plus suffisante pour fidéliser les sportifs, autrement que dans une fonction de spectateur, entraînant des tensions plus ou moins fortes entre sport amateur et sport professionnel.
- Les nouveaux pratiquants sont avant tout des consommateurs, avides d'une certaine nouveauté, de confort et de convivialité. Des valeurs sociales fortes peuvent également influencer la forme de leur pratique (développement durable, bien-être et santé...) et notamment les sports de nature au premier rang des choix des français.

15. Document de diagnostic partagé, établi à partir des expériences et études du cabinet SeD, présenté et débattu avec les acteurs associatifs représentant des fédérations, des collectivités publiques, des associations sportives et des clubs omnisports.

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Évolution du modèle socio-économique du club sportif

Des pratiques sportives qui se diversifient , se massifient...



- Au regard **d'une évolution des financements du sport** (baisse globale des financements publics ou orientations ciblées de ceux-ci, mise en concurrence par les pratiquants/consommateurs...), le club doit repositionner ses tarifs, rechercher à diminuer les coûts d'exploitation et valoriser ses actions d'intérêt général (subvention publique, recherche de mécènes) ou de services (sponsoring, services à la personne).

La diversification des financements est la règle, entraînant la nécessité d'une comptabilité rigoureuse et transparente et la surveillance de l'évolution possible du statut fiscal.

De même, l'évolution du cadre réglementaire des financements publics oblige la maîtrise des contextes d'intervention dans le cadre des marchés publics ou des appels à projet.

- **Le sport... une activité de droit commun.**

Longtemps considéré comme un monde à part, vivant de ses propres règles, indispensable pour l'image internationale de la nation, ce champ est confronté désormais depuis une trentaine d'années à l'application du droit commun, notamment avec la mise en oeuvre de la récente convention collective du travail (2005) et sous la pression des orientations de la politique européenne.

En effet, la transposition des règles européennes impacte différents secteurs :

Libre circulation des travailleurs en Europe, application de la directive européenne des services, respect des règles de comptabilité publique en ce qui concerne les subventions, les mises à disposition d'équipements ou plus localement, la non transparence financière et politique avec les collectivités territoriales publiques, et le respect des règles de concurrence économique.

- **La professionnalisation... une étape qui coûte aux clubs.**

Au-delà des seuls aspects de "défraîchement" que le sport connaissait avant les années 1990, la professionnalisation a été portée par le besoin d'un encadrement technique qualifié, par la nécessité sociale de développer les emplois et par la logique de développement durable désormais, qui pousse les clubs à pérenniser les emplois créés, à organiser une véritable politique de gestion des ressources humaines, attractive et fidélisante.

On constate également l'impact positif du recrutement de cadres de gestion au regard d'une spécialisation sur des profils d'emploi d'éducateurs sportifs, et l'impact de la professionnalisation sur la diversification des activités du club.

NPRU :  
nouvelle politique  
de rénovation  
urbaine

PEDT :  
projet éducatif  
territorial

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Évolution du modèle socio-économique du club sportif



#### • Un environnement public incertain ...

Au regard des réformes impactant les services de l'Etat et les collectivités territoriales, le monde sportif s'inquiète quant à l'évolution de ses relations avec ses partenaires historiques. Depuis la réforme territoriale amenée par la loi NOTRe en 2015, les prises de compétences en matière de sport varient suivant qu'il s'agit d'un conseil départemental, régional, d'une intercommunalité ; quels sont les interlocuteurs des acteurs sportifs ?

L'Etat a engagé plusieurs chantiers concernant l'économie, la gouvernance du sport et un projet de loi sport et société est envisagé pour 2019 ; quelles en seront les conséquences pour les clubs sportifs ?

Quels seront les engagements de l'Etat tant au niveau du financement pérenne du CNDS, que des exigences réglementaires en matière de qualification de l'encadrement sportif et d'évolution du système de formation conduisant aux métiers du sport ?

Comment seront pris en compte les acteurs sportifs dans les politiques globales visant l'éducation, le tourisme, le développement économique du territoire alors même que le sport représente non seulement un acteur économique à part entière mais également un élément d'attractivité du territoire au regard de l'implantation des entreprises et de l'accueil de nouveaux habitants ?

#### Une stratégie de changement qui s'impose ...

Dans ce contexte, les dirigeants sportifs sont, fort justement à notre sens, amenés à définir des stratégies de développement, bâtir des argumentaires destinés à crédibiliser leurs projets auprès de leurs partenaires potentiels et organiser des plans d'actions opérationnels, qui permettent de guider le fonctionnement de leurs structures, tout en poursuivant leurs objectifs sportifs et en affirmant leurs valeurs.

Face à tous ces indicateurs qui annoncent une probable mutation de leur champ d'activités socio-économiques, les dirigeants sportifs, compte tenu de leurs perceptions des évolutions, au regard de leur disponibilité et compétences actionnables, ont le choix entre trois orientations stratégiques :

- Attendre la stabilisation de leur environnement pour décider de leur plan d'action
- Renforcer leur coeur de métier et exploiter les opportunités locales
- Préparer le changement en travaillant à la fois sur la sécurisation de l'existant, l'analyse des attentes du territoire et la mobilisation de ses ressources autour d'un projet politique et d'un plan d'action structuré.

Bien évidemment ces orientations se déclinent différemment en fonction de spécificités locales, suivant la personnalité et la cohésion des équipes dirigeantes, l'état d'avancement de la professionnalisation,

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Évolution du modèle socio-économique du club sportif

**CRIB :**  
Centre de  
Ressources et  
d'Information  
des Bénévoles

particulièrement au regard de la présence ou pas de cadres salariés.

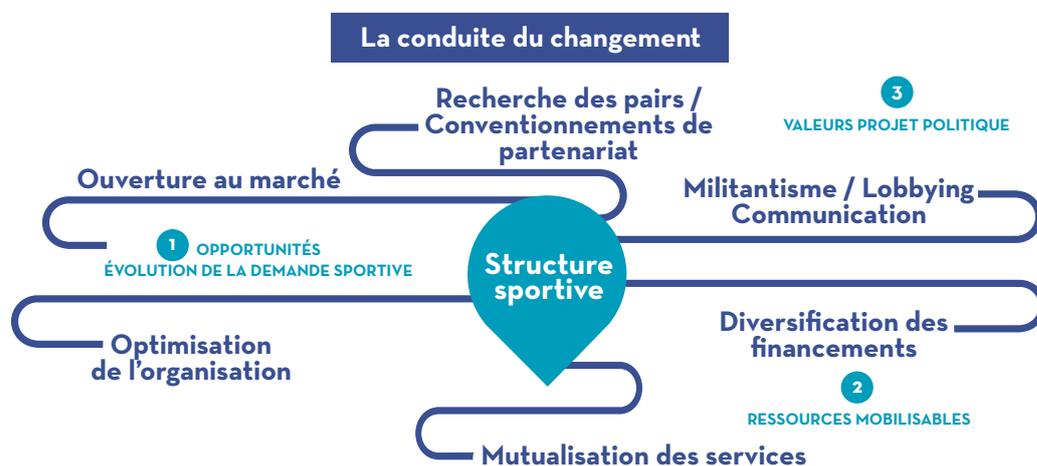
**AU REGARD DE LA DIFFICULTÉ ET DE L'INNOVATION QUE REPRÉSENTE CETTE DÉMARCHÉ, L'ÉTAT, LES RESPONSABLES DU MOUVEMENT SPORTIF SOUVENT CONFORTÉS PAR DES INSTITUTIONNELS LOCAUX, ENCOURAGENT LES CLUBS À CONSTRUIRE LEUR PROJET ASSOCIATIF JUSQU' AU TRAVERS DES ORIENTATIONS DU CNDS QUI L'ONT RENDU OBLIGATOIRE. CES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT SERONT RÉINTERROGÉES DANS LE CADRE DE LA CRÉATION DE L'AGENCE NATIONALE DU SPORT EN 2019, QUI PRENDRA LE BUDGET DU CNDS.**

Les réflexions sur les évolutions des modes d'organisation, voire de modèle socio-économique des structures sportives sont donc plus que jamais nécessaires et portent sur des axes de travail comme la diversification

litiques publiques sportives, de jeunesse, de santé et d'économie des loisirs.

Parmi les axes de travail, on retrouve :

- **Organiser la fonction de veille :** Apporter des éléments de repères sur les aspects d'évolution du champ, mais également sur les environnements réglementaires et juridiques. Il faut aider les acteurs à s'appropriier les nouvelles attentes du public, à intégrer les contraintes de politiques publiques (l'exemple de la santé publique, des rythmes scolaires).
- **Positionner l'emploi au regard du projet associatif, comme une ressource à part entière,** nécessitant une organisation spécifique. (adéquation entre emploi/ formation/ financement / gestion des RH) et des actions structurelles par filière ou territoire.



des ressources, la formalisation de partenariats, la mutualisation de moyens ou de services, l'adoption d'une nouvelle gouvernance.

#### Des dispositifs nécessaires

Nos expériences nous amènent à considérer comme nécessaire le soutien de ces acteurs confrontés à de fortes évolutions de leur environnement et dont l'action reste prépondérante pour conduire les po-

- **Tenir compte des réalités des participants,** tant au niveau de leur implication dans le projet associatif, qu'au niveau de l'individualisation des réponses à apporter à chacune des associations représentées.

- **Renforcer le dispositif de soutien aux clubs** (formation des dirigeants / CRIB..) et différencier les conventionnements en fonction de l'enjeu social et économique (conventions pluriannuelles / accès aux

# OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

## Évolution du modèle socio-économique du club sportif

marchés publics ou appels à projets) mais également soutenir les entrepreneurs individuels et collectifs dans la création de valeur ajoutée dans le territoire.

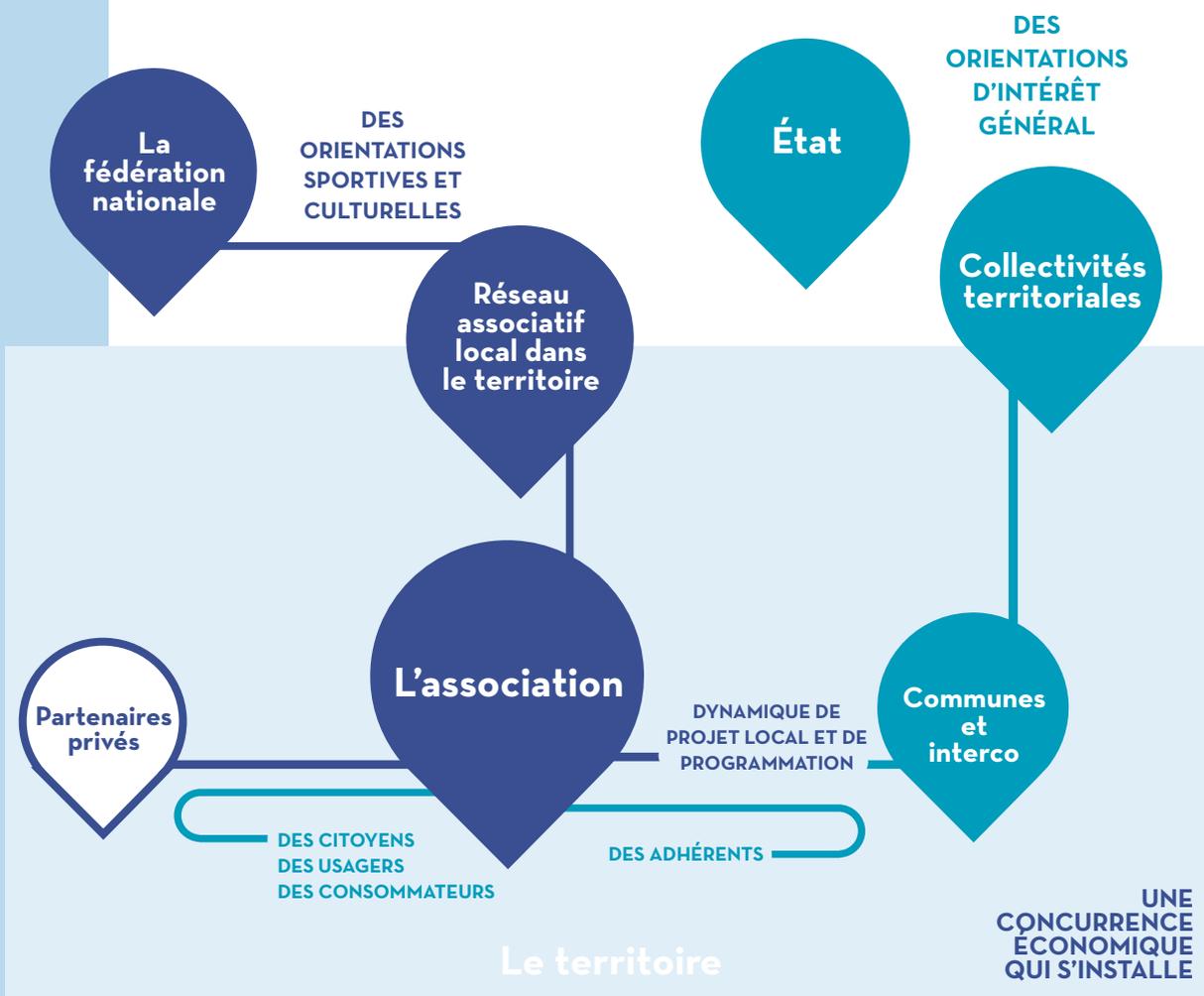
- **Proposer des alternatives de gestion** intégrant par exemple des outils de mutualisation, de regroupement (fusion / clubs omnisports), les groupements d'employeurs, voire de création de sociétés coopératives d'intérêt collectif.

Nous vous invitons à consulter les ressources du CRDLA SPORT  
[www.crdla-sport.franceolympique.com](http://www.crdla-sport.franceolympique.com)

### Vers un renforcement du positionnement territorial pour ancrer les activités, pérenniser les emplois

Il s'agit le plus souvent de dépasser le projet sportif pour apporter des réponses en matière d'intérêt général ou d'argumenter sur l'utilité sociale des pratiques physiques et sportives.

### Un nouveau positionnement territorial



# OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

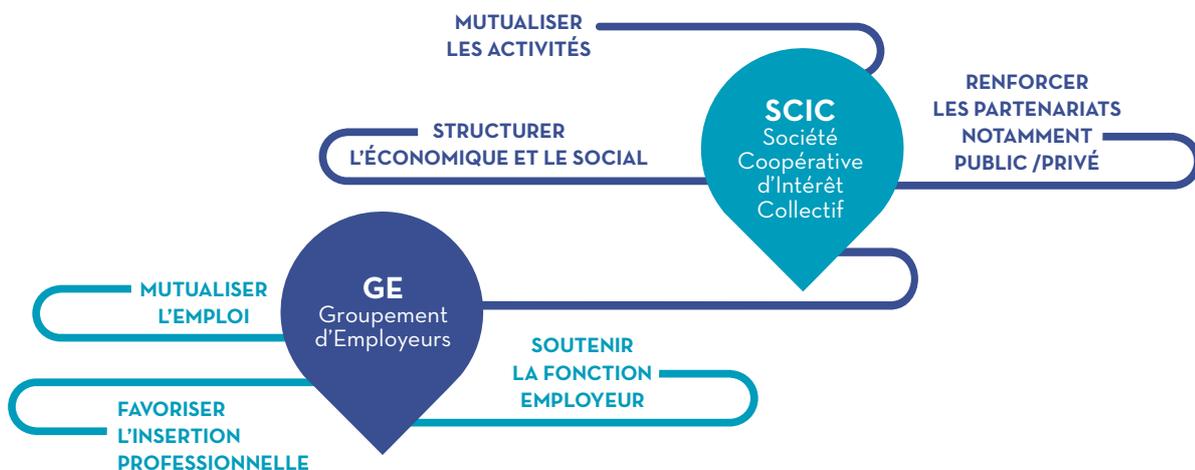
## Évolution du modèle socio-économique du club sportif

Avec une recherche de diversification des financements qui nécessite l'apprentissage de nouvelles compétences :



Créant des structures de mutualisation :

### De nouveaux modèles d'organisation



Cette organisation permet également d'envisager la gestion de nouveaux équipements partagés.

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Le diagnostic de territoire

#### NOTE MÉTHODOLOGIQUE

##### Le diagnostic du territoire

Outil préalable à la définition des politiques publiques, le diagnostic territorial permet de définir les compétences à prendre par une intercommunalité, mais également de préciser les frontières du type de pratiques que l'on veut promouvoir (du sport compétitif à la recherche de l'attractivité du territoire en passant par les axes éducatifs, de loisirs, de santé, événementiels et économiques..).

La loi NOTRe laisse également la possibilité aux collectivités régionales d'intégrer le sport dans ses domaines de compétences, notamment au travers du Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (SRDEII).

Le diagnostic porte majoritairement<sup>17</sup> sur :

- L'analyse de l'offre de pratique sportive pour établir les orientations de développement .
- Les attentes des usagers pour définir les conditions d'accessibilité .
- Les équipements sportifs et lieux de pratique pour définir les programmations en matière d'investissement nouveaux et de travaux .

Mais il peut également rendre compte de la façon dont les acteurs collaborent entre eux, auditer les structures support d'activités, afin d'améliorer l'impact des politiques publiques, tout comme associer les acteurs du territoire en vue d'un diagnostic partagé, permettant de préfigurer des coopérations futures .

Nous illustrons ci-après la démarche par un schéma optimum d'une mission de diagnostic en vue de construire une action collective, mobilisant des acteurs de

statuts différents autour d'objectifs socio-économiques communs, intégrant les exigences d'utilité sociale, préalable à la constitution d'une SCIC ancrée sur son territoire.

Il s'agit de porter collectivement des ambitions pour le territoire, qu'il soit rural ou urbain !

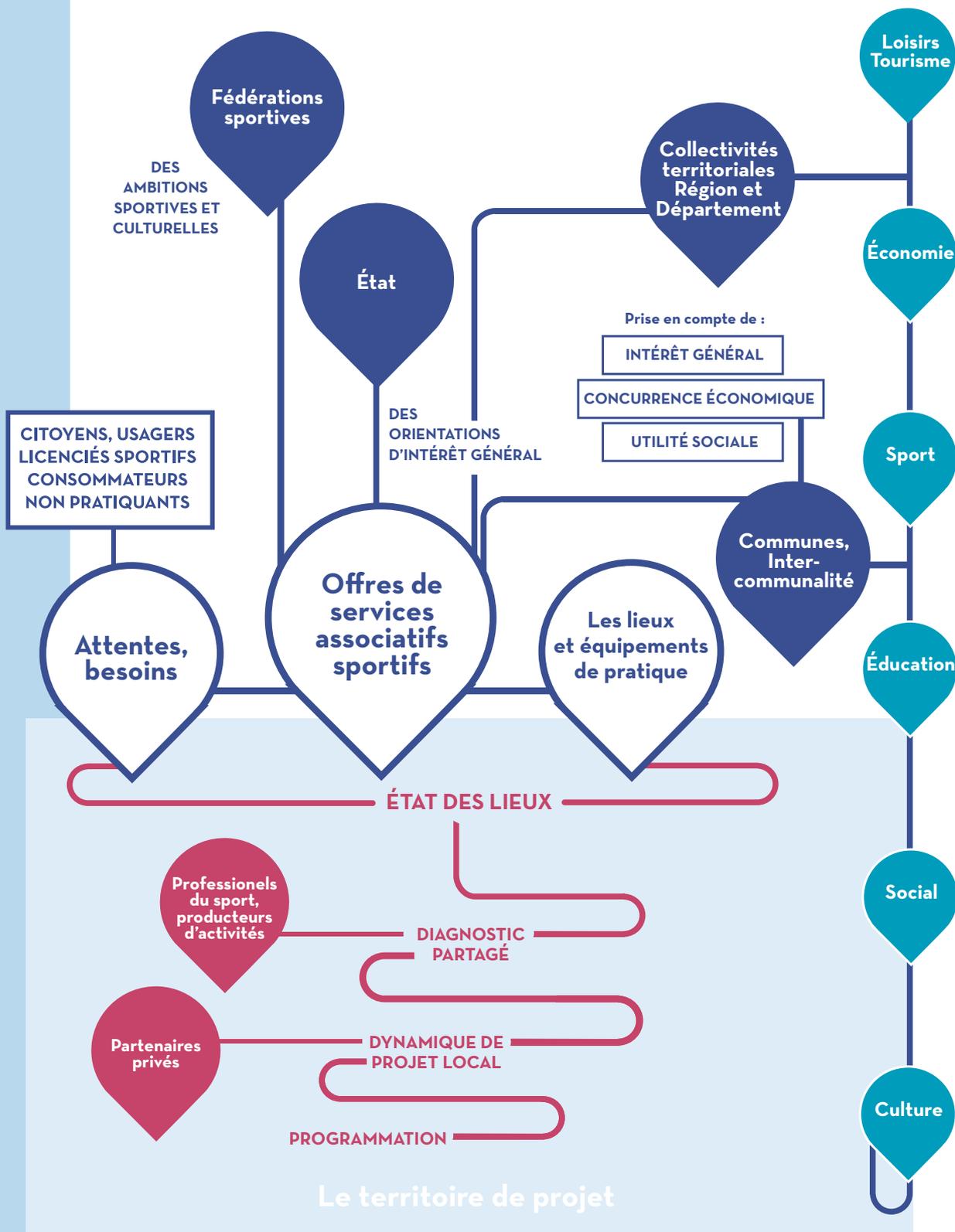
#### Transversalités des approches



17. Le ministère des Sports promeut le Diagnostic Territorial Approfondi (DTA®)

# OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

## Le diagnostic de territoire



## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Le profil de l'entrepreneur sportif

#### NOTE MÉTHODOLOGIQUE Entrepreneur sportif et projet collectif

Vous souhaitez créer ou développer des activités physiques ou sportives, vous avez à cœur de répondre aux différents besoins des populations, qu'elles soient locales ou liées au tourisme, en matière de loisirs, de prise en charge éducative des jeunes, de sport santé.

Vous avez la vocation d'entreprendre des activités à caractère économique et social et vous envisagez de partager cette démarche avec d'autres acteurs pour être plus efficient !

Cette ambition nécessite bien sûr des compétences de gestion, la connaissance de l'organisation du sport et des tendances qui conditionnent son évolution, la capacité à repérer les acteurs publics et privés qui animent ce secteur d'activités et une personnalité tournée vers la relation à autrui prenant en compte la parole des usagers sportifs et la recherche de sécurité dans la mise en oeuvre des pratiques.

Pour piloter un projet de création ou permettre à une association d'évoluer sous statut de SCIC il faut plus particulièrement :

- Maîtriser les notions liées au statut juridique de la SCIC, la question de l'utilité sociale (AVISE ou URSCOP pour la spécificité coopérative) et le contexte réglementaire du sport (code du sport).
- Un savoir-faire en matière de développement économique pour diagnostiquer les besoins (étude de marché), évaluer les coûts de revient, mobiliser des ressources financières (hybrides, public et privé), formaliser des budgets prévisionnels et des plans de trésorerie.

- Une aptitude à la négociation, à la conduite de réunions, à l'écoute et à la reformulation afin d'être en capacité de faire émerger le mode de gouvernance le plus adéquat au développement du projet.

- Une fibre personnelle pour intégrer l'utilité sociale dans l'organisation des activités

#### LA SCIC SPORT EMPLOI DÉVELOPPEMENT DÉPLOIE DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES UN DISPOSITIF D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ENTREPRISE DANS LES TERRITOIRES OCCITANIE ET EN RÉGION SUD PROVENCE ALPES CÔTE D'AZUR.

Le porteur de projet sous statut de SCIC adopte et occupe plusieurs fonctions complémentaires spécifiques à la création et à la gestion d'une entreprise coopérative.

#### À ce titre :

- Il mobilise, coordonne les différents travaux du groupe collectif projet
- Il est garant de l'avancée des travaux et veille à les inscrire dans les besoins et orientations stratégiques du territoire,
- Il écoute, reformule, formalise les avancées du groupe et communique avec les partenaires et acteurs externes en adoptant un langage compréhensible par tous les acteurs, souvent issus de milieux et de cultures entrepreneuriales différentes,
- Il est attentif à la conduite du changement, notamment dans le cadre d'une transformation d'association en SCIC, pour en repérer les freins, proposer des facilitations,
- Il est garant du calendrier de travail et force de proposition.

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### Le profil de l'entrepreneur sportif

Vous pouvez vous former auprès des URSCOP qui mettent en oeuvre des formations sur :

- Je deviens coopérateur associé,
- Je suis gérant d'une SCOP ou SCIC.

Vous trouverez également d'autres informations et repères plus précis concernant la démarche de création, le cadre juridique de l'ESS et ses rapports avec le monde du sport, ou les marchés du sport dans le guide "Accompagner la création d'entreprises dans le sport, les loisirs sportifs et les pratiques culturelles".

Pour plus d'informations consulter les liens ci-dessous

↗ [Accompagner la création d'entreprises dans le sport, les loisirs sportifs et les pratiques culturelles.](#)

↗ [Le site de l'AVISE sur l'entrepreneur social](#)

↗ [L'autodiagnostic SCIC et sport](#)

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### La révision coopérative

#### NOTE MÉTHODOLOGIQUE La révision coopérative des SCIC

La révision coopérative est un acte obligatoire, positif et fort de la gouvernance coopérative.

Définie par les articles 25-1 à 25-5 de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 et les décrets n° 2015-706 du 22 juin 2015 et 2015-800 du 1er juillet 2015, la révision coopérative doit permettre de procéder à l'examen critique et analytique de l'organisation et du fonctionnement de la société coopérative au regard des principes coopératifs définis par la loi du 10 septembre 1947 et des règles spécifiques de la société révisée ainsi que par comparaison avec d'autres entreprises analogues.

Ces vérifications et ces appréciations doivent être mises en perspective avec l'objet social de la coopérative. Dans ce but, la révision coopérative constitue un examen qui aborde les aspects juridiques, administratifs et de gouvernance des coopératives.

La révision coopérative ne constitue pas une révision comptable ni une certification des comptes et se distingue d'une analyse qui se limiterait à dégager les principaux ratios de gestion et d'équilibre financier.

Ainsi, la révision coopérative permet de dégager les aspects favorables et le cas échéant les points d'amélioration de l'organisation et du fonctionnement des coopératives dans les divers domaines abordés.

Elle apporte aux associés coopérateurs le moyen de vérifier que leur outil commun demeure bien une coopérative dont le fonctionnement garantit sa pérennité.

Elle se veut, aussi, pour les dirigeants, un outil d'aide à la gouvernance et à la cohérence du projet coopératif qui prend en compte les exigences du statut coopératif et les règles liées à son activité.

#### Le rapport sur le fonctionnement de la SCIC, écrit par le réviseur, aborde notamment :

- sa forme juridique,
- sa taille,
- son organisation,
- ses statuts,
- la nature de ses activités,
- les règles spécifiques qui lui sont applicables

#### Le rapport doit comporter :

- une description des diligences et des contrôles effectués,
- la méthodologie suivie,
- un avis motivé sur la conformité de l'organisation et du fonctionnement aux principes et aux règles coopératives et à l'intérêt des adhérents, ainsi qu'aux règles coopératives spécifiques,
- les réserves éventuelles et les propositions de mesures correctives.

#### Il faut rappeler que le décret n° 2015-1381 du 29 octobre 2015 prévoit que :

- les statuts de la société coopérative d'intérêt collectif comportent une description du projet coopératif constituant l'objet social de cette société.
- cette description est accompagnée des éléments attestant du caractère d'utili-

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### La révision coopérative

té sociale de la production de biens et de services et décrivant notamment les conditions particulières dans lesquelles la société exerce son activité de production.

- les informations sur l'évolution du projet coopératif porté par la société comportent des données relatives à l'évolution du sociétariat et, au cours de l'exercice clos, sur toutes les évolutions intervenues en matière de gouvernance de la société, d'implication des différentes catégories de sociétaires dans la prise de décision au sein de la société, des relations entre les différentes catégories d'associés, ainsi que les principales évolutions intervenues dans le contexte économique et social de la société.
- elle comporte également une analyse de l'impact de ces évolutions sur le projet coopératif de la société.

Pour plus d'informations consulter le lien ci-dessous

➔ [Le guide réalisé par la CGSCOP](#)

#### BON À SAVOIR

Le réviseur et son suppléant sont nommés par l'assemblée générale de la coopérative parmi les personnes agréées dans la liste mentionnée à l'article 5 du décret n°2015-706 du 22 juin 2015.

Le réviseur organise sa mission en convenant préalablement avec les dirigeants de la coopérative des modalités de son intervention, y compris sa rémunération, et de sa restitution écrite, qui sont finalisées dans une lettre de mission, ou contrat de mission.

Lorsque le réviseur met en demeure la coopérative de se conformer aux principes et règles de la coopération, il indique précisément les points sur lesquels doivent porter les améliorations nécessaires. Une instance de recours gérée par la CGSCOP doit être actionnée avant toute saisine du tribunal d'instance par le réviseur en cas de persistance des dysfonctionnements.

La révision des sociétés coopératives d'intérêt collectif doit intervenir tous les cinq ans quelle que soit l'importance de son activité. Elle doit être également mise en oeuvre en cas de déficits sur trois exercices ou à la demande d'associés, d'administrateurs (en fonction de seuils spécifiques).



## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### La transformation d'association en SCIC

#### NOTE MÉTHODOLOGIQUE Transformation d'association en SCIC

L'article 28 bis de la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération autorise les associations, ainsi que les sociétés, à se transformer en SCIC, ayant une activité analogue, sans qu'il soit nécessaire de créer une personne morale nouvelle.

Les associations se constituent avant tout dans un but non lucratif autour d'un projet commun au travers de multiples acteurs. Générer des ressources reste une condition primordiale pour la survie de la structure, mais n'occupe pas une place centrale dans son existence. La transformation en coopérative permet de consolider l'assise économique de l'organisation tout en renforçant la gouvernance de son projet collectif.<sup>18</sup>

Les raisons invoquées de cette transformation concernent essentiellement :

- Le modèle du statut coopératif, qui évoque le renforcement de la professionnalisation, une plus forte crédibilité par les partenaires notamment au regard de la capacité financière et de sa capacité à travailler collectivement. Les valeurs coopératives sont également publicisées, replaçant la personne au centre des organisations, favorisant l'expression démocratique des différents acteurs du projet.
- Le fait d'organiser une gouvernance plus légitime, intégrant tous les acteurs du projet (usagers / salariés/ financeurs..)
- Le développement important (ou perspective de le faire) des activités à caractère économique renforçant le besoin de professionnalisation de l'entité et son positionnement dans un cadre territorial concurrentiel.

#### BON À SAVOIR

La décision de transformation d'association en SCIC relève de l'assemblée générale extraordinaire, organisée suivant les statuts. En cas d'absence de précision sur les quorums c'est l'unanimité des adhérents qui est nécessaire. Pour les projets prévoyant la création d'une association de préfiguration avant transformation en SCIC, on veillera à prévoir dans les statuts celle-ci afin de limiter le seuil de majorité nécessaire. Les activités de la SCIC doivent être analogues à celles de l'association, il s'agira donc préalablement de veiller à la mise à jour des statuts en cas d'évolutions non intégrées.

Dans ce cas, la SCIC conserve ses conventions, ses contrats, sous réserve de la conformité réglementaire de ceux-ci avec le nouveau statut. A noter que l'agrément sport n'est pas conservable actuellement car délivré uniquement à des associations. Il conviendra donc plus largement d'étudier précisément ces contrats afin de visualiser l'impact avant transformation et notamment pour les baux professionnels, d'habitation ou convention d'occupation du domaine public, ainsi que les contrats et conventions d'intérêt général.

Les fonds associatifs constitués avant la transformation ne sont pas distribuables aux associés ni incorporables au capital ; ils restent propriété collective.

Le passage d'adhérent, de salarié, d'acteur du projet associatif à celui d'associé de la coopérative n'est pas une évidence; il s'agit donc d'aborder rapidement avec les acteurs concernés cette évolution, ses enjeux et conditions de mise en oeuvre, tout comme les responsabilités nouvelles qui vont en découler.

De même une attention particulière doit être portée à la place et au rôle des bénévoles dirigeants ou acteurs de terrain. Comment pourront-ils s'investir dans la SCIC ? Quelles coordinations avec les salariés et/ou producteurs ? Quelles formations à ces nouvelles responsabilités ?

18.  
Consulter le rapport  
de la CGSCOP

Depuis  
**2012**  
le nombre de  
SCOP et de  
SCIC issues de  
transformations  
d'association a  
bondi de près de  
**46%**.

En France, les  
transformations  
d'association  
en coopérative  
représentent  
**10%**  
de la population  
des SCOP et  
des SCIC.

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### SCIC et groupement d'employeurs

#### NOTE MÉTHODOLOGIQUE La SCIC peut-elle avoir une fonction de groupement d'employeurs ?

Depuis de nombreuses années le monde associatif et en particulier le champ sportif a investi le concept de groupement d'employeurs (GE) pour notamment pérenniser des emplois le plus souvent à temps partiel en mutualisant les besoins entre plusieurs structures. Rappelons que le groupement d'employeurs peut être constitué sous forme associative ou coopérative (article L. 1253-2 du code du travail) et que la mise à disposition de personnel reste fortement encadrée par le droit du travail qui prévoit, pour les groupements d'employeurs une prestation sans but lucratif et à titre exclusif.

Si le droit commun s'applique aux SCIC ayant une fonction de GE, que ce soit en matière de droit du travail, de fiscalité ou de responsabilité financière solidaire, on note toutefois deux intérêts qui pourraient justifier d'y recourir, particulièrement dans le cadre d'une réponse sociale globale à apporter à un territoire.

#### Mobiliser des acteurs au-delà du champ des employeurs et usagers de personnels

Afin de proposer une démarche structurée de gestion des parcours d'emploi, de sécuriser la notion de responsabilité financière solidaire, d'associer aux compétences de gestion de personnel, celles de formation, d'analyse territoriale des besoins (GPEC notamment), la mobilisation de nouveaux acteurs au sein de l'intérêt collectif de la SCIC peut constituer une réponse structurante associant à la gouvernance les différents acteurs et positionner la mise à disposition de personnel comme un projet d'utilité sociale, notamment dans les territoires fragiles.

#### Dépasser l'exclusivité de la mise à disposition de personnel du GE

La loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels (dite loi Travail ou loi El Khomri) autorise désormais une coopérative à "rajouter" la fonction de groupement d'employeurs au profit exclusif de ses membres associés, ce qui peut ainsi favoriser le soutien à la vie associative d'un territoire, en complément de prestations de services sportifs et en favorisant le partage d'emplois qualifiés.

Plusieurs conditions doivent être réunies:<sup>19</sup>

- L'objet social de la SCIC prévu dans les statuts doit comporter l'activité groupement d'employeurs
- L'activité groupement d'employeurs est réservée aux seuls associés de la coopérative
- La responsabilité solidaire des associés peut être invoquée en cas de défaillance de l'activité groupement d'employeurs (dette sociale et salariale)
- Les moyens affectés à l'activité groupement d'employeurs doivent être identifiés à l'intérieur de la SCIC et la comptabilité afférente à ses opérations doit être séparée
- Les dispositions des articles L. 1253-9 et L. 1253-10 s'appliquent au contrat de travail des salariés de la SCIC dès lors qu'ils sont affectés, même partiellement, à l'activité de groupement d'employeurs.

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### SCIC et groupement d'employeurs



#### AVIS D'EXPERT

##### **Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs (CRGE)**

Que ce soit sous forme associative, ou sous forme coopérative, la logique du groupement d'employeurs reste la même. Nous sommes toujours dans le cadre d'une mise à disposition de personnels salariés auprès des membres (adhérent ou sociétaire) de la structure et encadrée par de nombreuses règles prévues dans le Code du travail.

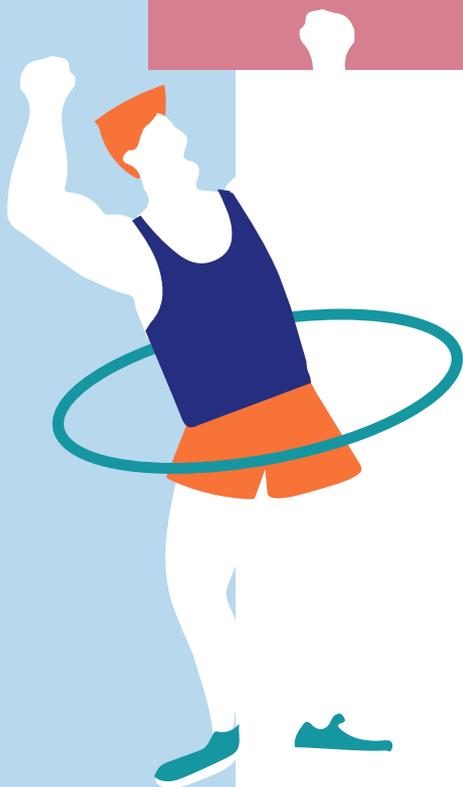
Le statut juridique n'est bien évidemment pas une condition suffisante quant à la réussite ou non du projet de groupement d'employeurs. Il faut avant tout bien déterminer d'où l'on part, quels sont ses objectifs, quelles sont les étapes pour y accéder, et avec qui ? Alors il sera possible de déterminer le statut le plus approprié. La forme juridique n'est qu'un outil au service de l'idée.

Avant toute chose, il convient de prendre le temps de la réflexion et du discernement afin d'être certain que le groupement d'employeurs est bien la meilleure réponse aux problèmes diagnostiqués. Autrement dit, il faut que le choix du groupement d'employeurs soit fait pour les bonnes raisons, et non pour des motifs auxquels le groupement d'employeurs ne sera pas capable de répondre (contournement de règles fiscales, baisse du coût du travail, ...). Il arrive aussi de se rendre compte qu'un groupement existe déjà, et qu'il est préférable de le développer plutôt que d'en créer un nouveau.

Pour mener à bien cette réflexion, le CRGE accompagne les projets au travers de plusieurs étapes qui sont nécessaires pour sécuriser la création d'un GE :

- Conduire une étude de faisabilité
- Sécuriser le modèle économique
- Sécuriser le modèle juridique et social

➤ Pour plus d'information vous pouvez contacter l'auteur [spfeiffer@crge.com](mailto:spfeiffer@crge.com)



## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### La SCIC peut elle avoir une fonction de Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) ?

#### CAE

Les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) sont régies par la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire (articles 47 et 48) et par le décret n° 2015-1363 du 27 octobre 2015 relatif aux coopératives d'activité et d'emploi et aux entrepreneurs salariés.

#### La SCIC CAE PRISME

propose un service de soutien à la reconversion des sportifs professionnels qui souhaitent créer leur entreprise individuelle.  
[www.caeprisme.com](http://www.caeprisme.com)

#### Réseaux

#### CAE COPEA

#### COOPÉRER POUR ENTREPRENDRE

#### 20.

Consulter la fiche «devenir auto-entrepreneur dans le sport» sur le site du ministère des sports

#### La fédération sportive UFOLEP

travaille sur une organisation de type CAE susceptible d'apporter ce soutien aux éducateurs sportifs qui se lancent dans l'entrepreneuriat sportif.

#### Une CAE c'est quoi ?

Les CAE s'adressent aux porteurs de projets qui recherchent un cadre pour tester leur projet d'activité économique de façon plus autonome mais dans un cadre coopératif sécurisant. Elles proposent notamment aux créateurs, un hébergement, un statut d'entrepreneur-salarié en CDI et un accompagnement sur mesure (conseils, analyse des résultats, formations, mise en réseau, etc.).

Le porteur de projet participe dès lors qu'il dégage un chiffre d'affaires, aux frais de gestion mutualisés proposés par la CAE (facturation / déclarations sociales/ assurance professionnelle..).

L'entrepreneur est dégagé des différentes contingences administratives (assurées par l'équipe d'accueil de la CAE) et peut se concentrer sur la production de ses biens et/ou services, sur la commercialisation et la promotion de son activité professionnelle.

L'entrepreneur n'a pas obligation de devenir associé de la CAE ; une fois la viabilité de son projet d'entreprise testée, l'entrepreneur peut poursuivre ses activités dans le cadre d'une société classique, ou décider de rester dans la CAE en devenant associé.

#### + GLOSSAIRE CAE

La CAE est une entreprise coopérative sous statut coopératif spécifique SCOP (Société Coopérative et Participative) ou SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif).

Comme toute entreprise la CAE produit des biens et des services qu'elle vend à des clients. Elle génère ainsi du chiffre d'affaires qui lui permet de financer son fonctionnement et rémunérer les travailleurs.

#### BON À SAVOIR

Le contrat d'appui au projet d'entreprise : il s'agit d'un contrat conclu entre l'entrepreneur et la CAE qui permet de démarrer l'activité économique: définition des produits et de la commercialisation, mise en oeuvre des conditions de production, démarchage auprès des clients, premières réalisations.

L'entrepreneur bénéficie le plus souvent d'une formation et d'un accompagnement réalisé par la CAE. Il conserve le statut social qu'il avait avant l'entrée dans la CAE.

#### Et dans le sport ?

Que ce soit pour des activités de coach sportif, de création d'évènementiel, de vente de matériel sportif, le secteur du sport génère de nombreux projets de création d'entreprises, qu'elles soient individuelles ou collectives.

De nombreux acteurs du sport ont d'ailleurs eu recours au statut d'auto-entrepreneur<sup>20</sup> générant parfois des risques de requalification, en cas d'existence d'un lien de subordination avec le bénéficiaire des prestations.

Pour autant la question de l'assurance professionnelle, l'intérêt de développer plus largement le chiffre d'affaires, voire d'étoffer la production par une équipe de salariés, nécessitent de passer à la création d'une entreprise. Définir le modèle économique, structurer une démarche commerciale, positionner durablement son activité dans un contexte territorial spécifique... la démarche du créateur d'entreprise est complexe et peut utilement faire appel à des soutiens extérieurs.

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### S'informer, se former, être accompagné

#### NOTE MÉTHODOLOGIQUE

##### S'informer, se former, être accompagné

Vous trouverez ci-après les références d'acteurs vous permettant de mieux appréhender l'outil de SCIC et de trouver du soutien pour conduire le changement ou la structuration qui vous paraissent les plus cohérents pour votre projet ou comme support organisationnel de vos actions. Ce n'est pas une liste exhaustive, notamment au regard des dispositifs qui peuvent exister ou différer d'un territoire à l'autre.

##### • Pour vous informer sur les SCIC...

A l'initiative du gouvernement ou des réseaux coopératifs et de l'Economie Sociale et Solidaire, des sites internet permettent d'accéder à une information actualisée :

 [Le site du gouvernement](#)

 [Le site du réseau coopératif](#)

 [Le site de l'AVISE](#)

##### • Pour vous former...

La Confédération Générale des SCOP et ses unions régionales, mettent en oeuvre des formations pour les porteurs de projet, les salariés, cadres et associés des coopératives, en région comme au niveau national pour les dirigeants de SCOP avec l'université Paris Dauphine ou sur la gouvernance et l'animation du multi-sociétariat des SCIC.

 [La Confédération Générale des SCOP](#)

##### • Pour être accompagné...

Les Unions Régionales des SCOP et SCIC accompagnent les porteurs de projet de Scop et de SCIC sur les territoires, particulièrement sur les enjeux juridiques et de gouvernance. Elles animent des réunions d'informations, des formations et des rassemblements d'inter-coopération, elles assurent la révision coopérative et fournissent des outils financiers en prêt et fonds propres.

Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) créé en 2002 par l'Etat et la Caisse des Dépôts, a pour fonction d'accompagner des structures d'utilité sociale dans la consolidation de leurs activités et la pérennisation de leurs emplois. Le DLA s'appuie sur un réseau présent sur tout le territoire national, les DLA départementaux et régionaux, qui accueillent les structures souhaitant bénéficier d'un accompagnement.

 [www.info-dla.fr](http://www.info-dla.fr)

Le Centre de Ressources pour les Groupements d'Employeurs, en partenariat avec la CGSCOP pour la spécificité des GE sous statut de SCIC.

 [www.cрге.com](http://www.cрге.com)

Des fédérations s'engagent dans la démarche coopérative en promouvant des SCIC sur les territoires, en accueillant et soutenant les projets dans leurs disciplines

Des portails de repérage des acteurs de l'accompagnement peuvent également vous renseigner !

C'est le cas notamment du Hub ESS (dispositif national piloté par la Caisse des Dépôts et animé par l'AVISE).

 [Hub ESS](#)

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### S'informer, se former, être accompagné



#### A PROPOS DE LA BANQUE DES TERRITOIRES

Créée en 2018, la Banque des Territoires est un des cinq métiers de la Caisse des Dépôts. Elle rassemble dans une même structure les expertises internes à destination des territoires. Porte d'entrée client unique, elle propose des solutions sur mesure de conseil et de financement en prêts et en investissement pour répondre aux besoins des collectivités locales, des organismes de logement social, des établissements publics locaux et des professions juridiques. Elle s'adresse à tous les territoires, depuis les zones rurales jusqu'aux métropoles, avec l'ambition de lutter contre les inégalités sociales et les fractures territoriales. La Banque des Territoires est également une marque déployée dans les 16 directions régionales et les 35 implantations territoriales de la Caisse des Dépôts afin d'être mieux identifiée auprès de ses clients et au plus près d'eux.

Les interventions financières de la Banque des Territoires (BdT), au sein de la CDC, s'inscrivent dans un écosystème large. Outre ses participations au capital de nombreux outils de financement, tels France active et sa société d'investissement, France Active Investissement, ou le fonds Nov'Ess, (etc.) elle peut investir directement dans des SCIC. Les interventions directes de la BdT visent à fournir au porteur de projet plus qu'un simple financement, par exemple un soutien dans sa relation avec les collectivités locales. La BdT interviendra préférentiellement dans des projets à fort enjeu territorial.

En outre, à travers différents dispositifs dont elle est à l'initiative, la BdT soutient le développement des SCIC. C'est notamment le cas du Dispositif Local d'Accompagnement, présent sur tout le territoire national (et en particulier avec un centre de ressources dédié au secteur du sport et porté par le CNOSF), et du HubESS. Ce dernier propose d'une part une plateforme d'orientation (autodiagnostic et orientation vers l'accompagnateur d'intérêt général le plus adapté), et d'autre part, élabore des parcours d'accompagnement pluridisciplinaires pour des structures de l'ESS en changement d'échelle, dont le modèle est particulièrement innovant et complexe. Cette offre est complétée par un financement de ces accompagnements, par un fonds d'ingénierie, en avances remboursables. Afin de suivre et de mesurer sur le long terme l'impact social des structures accompagnées, la BdT s'est dotée d'un outil et d'une méthodologie d'évaluation de la performance extra-financière, MESIS, en cours de déploiement.

## OUTILS MÉTHODOLOGIQUES

### S'informer, se former, être accompagné



#### TÉMOIGNAGE

**Bernard Nicolaïdis, vous êtes consultant dans la SCIC Sport Emploi Développement et avez accompagné plusieurs collectifs et projets de territoire sous statut de SCIC. Quels conseils et alertes donneriez-vous aux porteurs de projets ?**

"Il ne faut pas hésiter à consacrer du temps à la construction du projet, à la conduite du changement notamment sur les aspects d'évolution au regard de la gouvernance associative en cas de transformation. Une fois créée, la SCIC continue de s'adapter, d'évoluer dans le temps, avec son territoire et sous l'impulsion de ses associés ; il faut en faire un outil de développement dynamique. C'est tout l'enjeu de la révision coopérative qui aide les dirigeants à peaufiner les stratégies, formaliser les argumentaires d'utilité sociale, renforcer les partenariats pour une meilleure accessibilité aux pratiques sportives .

La gestion du collectif revêt des aspects collaboratifs (animation de la coopération, des collèges éventuels) mais également managériaux (gestion du projet économique et social) et s'inscrit dans la volonté de participer au développement durable du territoire. Ce sont de nouvelles compétences qu'il faut acquérir et/ou partager avec d'autres acteurs du sport, de la coopération."

Bernard Nicolaïdis,  
consultant dans la SCIC Sport Emploi Développement

**Plus largement vous souhaitez renforcer votre connaissance du secteur sport et de l'économie sociale en mouvement...**

[↗ Le Centre de Ressources DLA Sport](#)

[↗ Le Carrefour des Innovations Sociales](#)

[↗ Le dossier "Économie sociale et solidaire & Sport"](#)

# 04

## Index et Glossaire



## INDEX ET GLOSSAIRE

### Des références d'acteurs dans le sport

#### Des SCIC partagent leur expérience

---

Quelques acteurs ont déjà franchi le pas de transformer leur association en SCIC ou de créer une structure ex-nihilo. Nous avons évoqué quelques-uns d'entre eux dans le guide afin d'illustrer des possibles et vous retrouverez ci-dessous les coordonnées de ceux qui acceptent d'échanger sur leurs expériences.

- SCIC Pôle nautique de Notre Dame des Monts  
Denis Berthonneau  
06 17 72 33 91  
[www.polenautique.org](http://www.polenautique.org)
- SCIC ASLJ de Mauriac  
Jean Claude GAUTIER  
04 71 68 37 78  
[www.asljmauriac.com](http://www.asljmauriac.com)
- SCIC Parc Intercommunal d'équitation Château Bleu  
Xavier BOUGEOIS  
01 49 63 63 63  
[www.parcdequitation.fr](http://www.parcdequitation.fr)



## INDEX ET GLOSSAIRE

### Présentation succincte des SCIC citées dans le guide

#### LA STRUCTURE

##### Pôle nautique

#### NOTRE DAME DES MONTS (85)

##### • La genèse du projet de SCIC

Il y a dix ans le club lançait une démarche DLA pour se projeter dans le futur, à la faveur notamment de la création du statut SCIC. La position des collectivités publiques à l'époque n'était pas favorable ("il faut rester associatif"). A la suite d'un changement de président, et faute de candidat pour sa succession au regard des responsabilités importantes de gestion, tous les acteurs ont repris la conduite de changement du support juridique et organisationnel.

L'association s'est transformée en SCIC au 1<sup>er</sup> janvier 2017, de par la volonté de coopération des professionnels et par le souhait de ne pas municipaliser la structure.

Deux accompagnements successifs du DLA (dont un par l'URSCOP) ont permis de disposer des informations techniques et d'une méthodologie de travail, étalée dans le temps pour le passage en SCIC.

Il a fallu longuement expliciter le changement de statut et ses implications, notamment en matière d'assujettissement à la TVA.

##### • L'organisation de la SCIC

Mobilisant les catégories d'associés constituées des bénévoles, des salariés, de la commune et des fournisseurs (non actifs à ce jour), la SCIC a adopté la forme de SAS, gouvernée par un conseil qui se réunit trimestriellement et qui regroupe 2 représentants de chaque collège : les personnes impliquées référentes, anciennement bénévoles / les salariés / les institutionnels (la commune à ce jour).

La SCIC fédère 43 associés dont une dizaine sont salariés en CDI (c'est une obligation statutaire que de devenir associé après 2 ans d'ancienneté).

La SCIC adhère à l'URSCOP qui réalise la révision coopérative de la structure.

##### • Le champ des activités

La SCIC est affiliée aux fédérations françaises de voile, de kayak, de char à voile, de randonnée et handisport.

Les activités in extenso :

ACTIVITÉS DU CHAMP SPORT	ACTIVITÉS CONNEXES / COMPLÉMENTAIRES
Encadrement d'activités / compétition/ loisirs	Gestion équipement / tourisme / santé
Apprentissage des activités nautiques	
Organisation et participa- tion aux compétitions	
École de voile pour les scolaires	

##### • Les aspects budgétaires et de gestion

Le capital de 10 200 € a été constitué rapidement avec des parts sociales d'un montant de 100 € pour un usager, 5 000 € pour la collectivité territoriale et 800 € pour un salarié.

Le dernier chiffre d'affaires est d'environ 400 000 € et fait apparaître un déficit dû à l'impact de la TVA qui n'a pas été répercutée sur le coût des activités pour les usagers mais compensée par les fonds propres de la structure. Le modèle économique doit donc évoluer pour ne pas désstabiliser la SCIC.

Un rescrit fiscal portant sur le mécénat a été fait et a reçu une réponse négative arguant d'une gestion intéressée (rémunération des salariés/dirigeants > 3/4 du Smic).

Le volume financier des échanges avec la commune se fait au travers d'une convention pluriannuelle d'objectifs correspondant à 12 % des recettes et à l'occupation à titre précaire et gracieux des installations. Depuis sa transformation en SCIC, la structure n'est plus éligible aux subventions octroyées par la DDCS ou par le conseil départemental.

## INDEX ET GLOSSAIRE

### Présentation succincte des SCIC citées dans le guide

Pour ses investissements, la SCIC a accès aux prêts à taux faible du réseau des SCOP.

#### • Les axes de développement

Avec une concurrence économique forte, avec la présence de trois bases nautiques sur le territoire, la priorité reste la consolidation de ce nouveau modèle socio économique et notamment :

- la forme de la relation avec la collectivité territoriale
- l'organisation interne, au travers du règlement intérieur et de l'appropriation du statut de coopérateur/salarié,
- le développement d'une vraie stratégie commerciale intégrant des forfaits annuels de multi activités, l'analyse des opportunités du territoire.

#### • L'utilité sociale

L'utilité sociale de la SCIC est constituée d'une meilleure collaboration interne (bénévoles et salariés) et de la possibilité de fédérer d'autres acteurs locaux du sport pour proposer une palette d'activités plus grande.

La SCIC dispose de l'agrément ESUS et vise l'accessibilité des pratiques au plus grand nombre, particulièrement par l'accueil de jeunes défavorisés.

**CONTACT**  
Denis Berthonneau  
06 17 72 33 91

 [polenautique.org](http://polenautique.org)

## INDEX ET GLOSSAIRE

### Présentation succincte des SCIC citées dans le guide

#### LA STRUCTURE

##### Association Sport Loisirs Jeunesse MAURIAC (15)

###### · La genèse du projet de SCIC

Il s'agit d'une transformation d'association en SCIC, qui a découlé d'une réflexion des dirigeants et des salariés sur une période d'environ 3 années, rythmée par deux accompagnements du DLA.

C'est la gouvernance de l'association, jugée insatisfaisante, qui est à l'origine de la démarche.

La volonté d'y intégrer l'équipe de salariés motivés par la gestion du projet et le fort développement potentiel des activités économiques ont orienté le changement vers la SCIC.

Du fait d'accompagnements spécialisés, les acteurs ont eu un accès facile à l'ensemble des informations et démarches pour conduire le changement.

Il a fallu intégrer progressivement le passage d'une culture associative à celle d'une coopérative et tenir compte des spécificités du territoire dans les méthodes de travail, pour une transformation programmée au dernier trimestre 2018.

###### · L'organisation de la SCIC

Les catégories d'associés intègrent les salariés / producteurs (10), des usagers, des collectivités territoriales (3), ainsi que des socio-professionnels du territoire pour renforcer la compétence managériale dans le champ des activités économiques marchandes (présence d'une CIGALE regroupant des chefs d'entreprises locales).

Un collège est dédié au développement des projets de territoire, particulièrement en matière de tourisme mobilisant les activités sportives.

###### · Le champ des activités

Affiliée à la Fédération Française des Clubs Omnisports, qui a modifié ses statuts pour accueillir les SCIC, l'ASLJ développe de multiples activités sportives, de loisirs jeunesse et joue un rôle structurant pour les associations du territoire.

ACTIVITÉS DU CHAMP SPORT	ACTIVITÉS CONNEXES / COMPLÉMENTAIRES
Encadrement d'activités / compétition/ loisirs	Gestion équipement / tourisme / santé
Encadrement d'activités multisports avec affiliations fédérales	Tourisme sportif
Organisation évènementiels sportifs et d'animation jeunesse	Action prévention santé seniors
Ateliers de préparation physique	Location de matériels ludiques (structures gonflables, mur d'escalade...)
Surveillance de plans d'eau	Mise à disposition d'éducateurs sportifs

###### · Les aspects budgétaires et de gestion

Le budget est d'environ 400 000€, comprenant des subventions pour les activités d'intérêt général.

Une démarche d'analyse et de rescrit fiscal est menée pour stabiliser le statut fiscal des différentes opérations mais également pour bénéficier de la capacité à mobiliser du mécénat sur la SCIC (résultat infructueux à ce jour).

Part sociale fixée à 50 €, pour un capital prévisionnel entre 30 K€ et 50 K€.

## INDEX ET GLOSSAIRE

### Présentation succincte des SCIC citées dans le guide

#### • Les axes de développement

PISTES DE TRAVAIL	FREINS	FACILITATEURS
Tourisme sportif		Partenariat avec la commune de Mauriac, les comcom environnantes

#### • L'utilité sociale

Elle se traduit par la recherche d'une plus grande accessibilité aux pratiques sportives par l'application notamment d'une politique tarifaire intégrant le repère du quotient familial.

Alors que le projet était centré sur l'amélioration du fonctionnement de l'ASLJ, on s'aperçoit aujourd'hui que cette démarche intéresse de nombreux acteurs dont les collectivités publiques, renforçant l'intérêt général et collectif autour du projet de territoire.

**CONTACT**  
Jean Claude GAUTIER, directeur  
04 71 68 37 78

 [www.asljmauriac.com](http://www.asljmauriac.com)

## INDEX ET GLOSSAIRE

### Présentation succincte des SCIC citées dans le guide

#### LA STRUCTURE

##### Parc intercommunal d'équitation du château bleu TREMBLAY EN FRANCE (93)

#### • La genèse du projet de SCIC

Il s'agit d'une transformation d'association en SCIC en 2011, suite à une réflexion du groupe de bénévoles et salariés souhaitant asseoir la gouvernance sur des compétences métiers.

Il s'est agi d'adapter le support de gestion des activités qui se sont fortement développées, sans basculer dans du "tout économique" et maintenir l'utilité sociale d'une telle pratique en Seine St-Denis. La coopérative garantit mieux ces orientations politiques au travers de sa gouvernance.

La transformation a été accompagnée par l'URSCOP Ile de France, au cours de trois années qui ont permis une transition sans heurts. La méconnaissance par les partenaires externes, de ce nouveau statut pour entreprendre dans le sport, a été et reste la source de nombreux freins au changement.

#### • L'organisation de la SCIC

La SCIC est une société anonyme avec un conseil d'administration regroupant des représentants de chaque collège, et un directeur général. Les catégories d'associés regroupent :

- Les salariés/ producteurs (pas tous, 4/10)
- Les usagers pratiquants (associés obligatoires) avec un accès prioritaire aux habitants des 5 communes du territoire,
- Des collectivités territoriales (3 sont associés sur les 5 du territoire couvert)

Des collèges sont constitués et recouvrent : les salariés / les partenaires et soutiens / les usagers / les fondateurs garants de la

charte éthique / les collectivités territoriales.

#### • Le champ des activités

La structure s'inscrit dans le champ des activités de la convention collective des

ACTIVITÉS DU CHAMP SPORT	ACTIVITÉS CONNEXES / COMPLÉMENTAIRE
Encadrement d'activités / compétition/loisirs	Gestion équipement / tourisme / santé
Initiation des scolaires	Formation professionnelle ( 2 apprentis / BPJEPS )
Enseignement et concours de saut d'obstacles	
Accueil des personnes handicapées (moteurs/ mentaux/ adultes et enfants)	

centres équestres et est affiliée à la Fédération Française d'équitation.

Le centre a fait le choix de ne pas accueillir de chevaux de propriétaires pour garder la cible des pratiquants économiquement fragiles.

#### • Les aspects budgétaires et de gestion

Gestion du centre sous contrat de marché public avec les communes pour des prestations de services de 6 ans, avec une tarification favorisant la pratique des habitants de l'intercommunalité.

Installations intercommunales gérées par un syndicat intercommunal, souhaitant favoriser l'accueil des scolaires. Le capital est de 18 510 €, avec un montant de la part sociale de 30 € (obligation selon les catégories, d'un nombre différent de parts minimales)

A noter que la transformation en SCIC a fait perdre l'agrément sport et dans un contexte relationnel local d'incompréhension.

## INDEX ET GLOSSAIRE

### Présentation succincte des SCIC citées dans le guide

sion, les financements du CNDS et de la politique de la ville qui correspondaient bien aux activités du centre.

Le dernier chiffre d'affaires annuel est d'environ 1 million d'euros et la SCIC ne bénéficie pas de subvention.

#### · Les axes de développement

Ceux-ci passeront nécessairement par une plus grande appropriation par les acteurs locaux et institutionnels de ce qu'est une SCIC (la référence au modèle associatif reste très forte) et par une formalisation des rôles de chacun des acteurs en interne, qui vivent positivement le changement.

#### · L'utilité sociale

La SCIC vise à favoriser l'accessibilité aux activités équestres pour un public économiquement fragile, notamment par des actions de sensibilisation des scolaires. Si le rapport de révision coopérative réalisé par le prestataire de l'URSCOP intègre bien la question de l'utilité sociale de la SCIC, il reste nécessaire de travailler sur les indicateurs de son impact pour construire un argumentaire externe.

#### CONTACT

Xavier BOUGEOIS, directeur général  
01 49 63 63 63

 [www.parcdequitation.fr](http://www.parcdequitation.fr)

## INDEX ET GLOSSAIRE

### Remerciements et mentions de responsabilités

#### Remerciements aux contributeurs du guide

Si de nombreux acteurs sont susceptibles de pouvoir accompagner les projets de développement sous statut de SCIC, nous remercions tous ceux qui ont coopéré à la réalisation de ce guide et notamment ;

- Le ministère des Sports: Frédéric Steinberg, Katia Torrès, Hubert Tuillier.
- Les représentants de services déconcentrés (DRDJSCS): Yasmine Cometa (Hauts de France), Marc Monjaret (Centre Val de Loire).
- L'inter réseau SCIC et la CGSCOP: Aurélien Denaes, Adelphe Taxi du Poët.
- L'AVISE: Vanessa Ly, Benoît Mounier.
- Le Dispositif Local d'Accompagnement et son Centre de Ressources DLA sport : Johann Cauet, Véronique Duroy, Julie Frances.
- Le réseau des collectivités Territoriales pour une Economie Solidaire (RTES) : Henri Arevalo, Anne-Laure Federici, Chloé Secher.
- Banque des Territoires (Caisse des Dépôts) : Adrien de Crombrughe et Valérie Kerleau.
- Le groupe de travail en PACA, constitué de l'URSCOP, du CROS, de la CRESS porteuse du dispositif DLA régional, de la CDC, de l'ANDISS Sud Est et de personnes ressources, qui a oeuvré pour faire émerger une proposition originale d'accompagnement des porteurs de projets, et dynamiser des temps d'information et de sensibilisation des acteurs en région,
- Les associés de la SCIC Sport Emploi Développement qui ont apporté leurs expertises,
- Les responsables de SCIC et de démarche projet, qui ont bien voulu partager leurs expériences,

Ainsi que, Bernard Nicolaidis, SeD pour la rédaction, Katia Torrès, ministère des Sport DSC3, pour la coordination et relecture et Charlotte Tanguy pour le graphisme,

#### Mentions de responsabilités

Directeur de publication : Gilles QUENEHERVE  
 Réalisation : SCIC Sport Emploi Développement (SED) Conseil  
 Coordination éditoriale : Katia TORRES / Direction des Sports  
 Maquettage / Graphisme : Charlotte TANGUY

## INDEX ET GLOSSAIRE

### Éléments de glossaire

Les éléments de glossaire viennent préciser des concepts employés dans le guide. Ce vocabulaire est souvent repris dans des approches qui peuvent différencier suivant les cadres d'emploi (économie / fiscalité / sciences sociales / vie associative et ESS / droit public...). Fidèles à l'esprit du guide, les définitions sont simplifiées et nous vous invitons à pousser les analyses qui vous paraîtront utiles, en utilisant les ressources citées en fin de guide.

• **Activité économique** : L'Union européenne définit l'activité économique comme étant la vente de produits et/ou de services par au moins deux opérateurs quels que soient leurs statuts juridiques, opérant sur une même zone de chalandise, générant ainsi un marché.

• **Activités économiques et commerciales** : Avec pour finalité de dégager des bénéfices à répartir auprès de ses promoteurs (lucrativité), l'activité commerciale vise à s'organiser dans une logique de marché, encadrée par une concurrence loyale entre acteurs et par la protection des consommateurs.

• **Intérêt général** : C'est la puissance publique qui le définit pour son territoire de compétence. Evolutif, il peut donner lieu à l'octroi de subvention si sa réalisation ne correspond pas à une réponse de commande publique. (Consulter la loi de juillet 2014 sur l'ESS et la circulaire d'application 5811 du premier ministre du 29 septembre 2015 précisant les modalités de mise en oeuvre du régime de subvention).

• **Utilité sociale** : Ce concept connaît diverses interprétations et demeure encore dans une perspective d'évolution. On retiendra les notions d'économie de la réparation (tels le soutien aux demandeurs d'emploi les plus éloignés de l'emploi, l'aide aux personnes souffrant d'un handicap...) ou le fait d'entreprendre collectivement produisant un impact social dépassant la seule production d'activités économiques (démarche de responsabilité sociale des entreprises / renforcement de l'intéressement et de la participation des salariés à la gouvernance des entreprises...).

• **Multi sociétariat** : Terme spécifique aux SCIC, indiquant que des acteurs d'origines diverses (statuts/ finalités / personnalités morales ou physiques...) s'associent financièrement (acquisition de parts sociales permettant la constitution d'un capital) pour poursuivre des objectifs économiques en organisant leur coopération de manière démocratique (une personne égale une voix).

• **Lucrativité** : La doctrine fiscale présuppose que les activités d'un organisme sont lucratives quand les gestionnaires de fait sont intéressés par une forme de redistribution des résultats, ou que les activités se déroulent dans un cadre similaire à celui du secteur lucratif.

• **SIEG** : Les services d'intérêt économique général (SIEG), sont définis comme des activités de service marchand remplissant des missions d'intérêt général et soumises de ce fait par les Etats membres à des obligations spécifiques de service public. Des textes de référence permettent de préciser les règles de concurrence (aussi appelés "paquet Almunia").

## INDEX ET GLOSSAIRE

### Les valeurs

#### Les valeurs coopératives du mouvement coopératif français.

En 2010, Coop FR<sup>21</sup> a énoncé 7 valeurs, portées au quotidien par les coopératives :

**1 | Démocratie :** “Les dirigeants sont élus démocratiquement par et parmi les membres. Tous les membres, sans discrimination, votent selon le principe : une personne, une voix.”

**2 | Solidarité :** “La coopérative et ses membres sont solidaires entre eux et envers la communauté.”

**3 | Responsabilité :** “Tous les membres, en tant qu’associés ou en tant qu’élus, sont responsables de la coopérative.”

**4 | Pérennité :** “La coopérative est un outil au service des générations présentes et futures.”

**5 | Transparence :** “La coopérative a une pratique de transparence à l’égard de ses membres et de la communauté.”

**6 | Proximité :** “La coopérative contribue au développement régional et à l’ancrage local.”

**7 | Service :** “La coopérative fournit des services et produits dans l’intérêt de l’ensemble de ses membres en vue de satisfaire leurs besoins économiques et sociaux.”

**NDLR :** La SCIC prend de surcroît la capacité à satisfaire les besoins des tiers.

21.  
<https://www.entreprises.coop/les-7-principes-cooperatifs.html>



## Un outil de l'économie sociale et solidaire pour le développement collectif du sport

Ce guide est élaboré par le ministère des Sports  
en partenariat avec le CNOSF, la CGSCOP,  
le RTES et avec l'appui de la  
Caisse des dépôts - Banque des territoires

➔ [www.scic.sports.gouv.fr](http://www.scic.sports.gouv.fr)



BANQUE des  
TERRITOIRES

