



**HAL**  
open science

# (In)capacité d'adaptation des fédérations sportives face aux changements sociétaux : le cas de l'Ufolep

Fanny Sarrail- - Brassens Sarrail- -Brassens

## ► To cite this version:

Fanny Sarrail- - Brassens Sarrail- -Brassens. (In)capacité d'adaptation des fédérations sportives face aux changements sociétaux : le cas de l'Ufolep. Sociologie. Université Paris-Saclay, 2021. Français. NNT : 2021UPASW009 . tel-03440753

**HAL Id: tel-03440753**

**<https://theses.hal.science/tel-03440753>**

Submitted on 22 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

(In)capacité d'adaptation des fédérations sportives  
face aux changements sociétaux : le cas de l'Ufolep  
Societal change and sports federations' ability to adapt : the Ufolep case

**Thèse de doctorat de l'université Paris-Saclay**

École doctorale n°566, Sciences du sport, de la motricité et du mouvement  
humain (SSMMH)

Spécialité de doctorat : Sciences du Sport et du Mouvement Humain

Unité de recherche : Université Paris-Saclay, CIAMS, 91405, Orsay, France

Référent : Faculté des Sciences du Sport

**Thèse présentée et soutenue à Bures-sur-Yvette,  
le 8 octobre 2021, par**

**Fanny Sarraill--Brassens**

**Composition du Jury**

**Gary Tribou**

Professeur des universités, Université de Strasbourg

Président

**Denis Bernardeau-Moreau**

Professeur des universités, Université de Lille

Rapporteur & Examineur

**Marina Honta**

Professeure des universités, Université de Bordeaux

Rapporteuse & Examinatrice

**Sabine Chavinier Rela**

Maitresse de conférences, Université de Limoges

Examinatrice

**Dominique Charrier**

Maitre de conférences habilité à diriger des recherches,  
Université de Paris-Saclay

Directeur de thèse

**Charlotte Parmantier**

Maitresse de conférences, Université de Bretagne  
Occidentale

Co-encadrante

**Pierre Chevalier**

Directeur Technique National Ufolep

Invité

**TOME 1**  
**Manuscrit**

## Sommaire

Remerciements .....	1
Introduction générale.....	11
<b>1. CHAPITRE 1 : Un triple cheminement immersif, théorique et méthodologique.....</b>	<b>41</b>
1.1. Une chercheuse en immersion dans une fédération qui s'interroge .....	41
1.2. Un cheminement théorique : de l'intérêt de la sociologie des organisations dans l'analyse des enjeux des fédérations sportives .....	55
1.3. Un cheminement méthodologique : outils, déroulement, objectifs, contraintes et choix. 74	
<b>2. CHAPITRE 2 Les acteur·rice·s dans le système fédéral et le système fédéral comme acteur de la société.....</b>	<b>107</b>
2.1. L'évolution des acteurs internes aux fédérations sportives nationales.....	108
2.2. Comment un acteur fédéral renforce-t-il sa stratégie d'influence dans un système sportif mouvant ?.....	141
2.3. L'environnement immédiat et historique des fédérations sportives nationales.....	177
<b>3. CHAPITRE 3 La pluralité des changements fonctionnels, un révélateur de l'évolution des fédérations sportives.....</b>	<b>213</b>
3.1. Un des espaces de négociation des règles : la gouvernance fédérale .....	214
3.2. Un système managérial au service de l'évolution des règles et des usages.....	246
3.3. Les conséquences stratégiques et organisationnelles du changement sur la structuration fédérale .....	277
<b>4. CHAPITRE 4 Le projet du système fédéral : susciter ou répondre aux besoins ?.....</b>	<b>311</b>
4.1. Un cœur de métier aux contours déformables : la nécessité de se structurer pour mieux se (re)connaître .....	313
4.2. Les différents visages du sociosport fédéral .....	344
4.3. Le multisport comme réponses aux enjeux sociétaux et outil de développement fédéral 377	
Conclusion générale .....	403
Bibliographie .....	421
Table des figures .....	444
Table des tableaux .....	446
Table des matières .....	447
Table des annexes (TOME 2).....	450



## Remerciements

Malgré l'apposition d'un unique nom sur la ligne des auteur·e·s de ce manuscrit, je souhaite montrer à travers ces remerciements que la thèse est aussi un travail collectif et collaboratif. Ces travaux ont pu voir le jour grâce à toutes les personnes que je m'apprête à remercier, en commençant par celui et celle qui n'ont jamais renoncé à m'accompagner jusqu'au bout, Dominique et Charlotte.

C'est à mes encadrant·e·s universitaires que je souhaite m'adresser en premier. Si ce n'est pas tous les jours faciles d'être doctorant·e et d'assumer ses choix, cela l'est peut-être encore plus, ou au moins autant, pour celles et ceux qui nous accompagnent dans ce projet. Je tiens à saluer leur accompagnement sans faille, leur disponibilité ininterrompue, leur exigence qui, dépassant celle que j'aurais été capable de m'auto administrer, me rend aujourd'hui fière de mon travail. Je crois que c'est le plus beau cadeau qu'ils ont pu m'offrir, et c'est également celui que je tiens à leur rendre en retour. Ils ont cru en moi, ils m'ont appris la persévérance, la patience, la rigueur et bien d'autres choses encore. Aux côtés des membres du comité de thèse, Gary Tribou et Denis Bernardeau-Moreau, que je tiens également à remercier, ils m'ont encouragé à convertir mes observations en analyse, à les approfondir, à exploiter la proximité qui s'est naturellement instaurée avec l'Ufolep, elles-ils m'ont poussée à donner le meilleur de moi-même. Notre relation me marquera à jamais.

Cette rencontre n'aurait pas été possible sans l'intervention d'une troisième composante : l'Ufolep. Pierre et Philippe ont également cru en moi. Une première fois quand ils ont accepté de me prendre en stage de master 2 ; une deuxième fois quand ils se sont engagés dans un financement en CIFRE et enfin une troisième fois aux côtés d'Arnaud quand ils ont choisi de poursuivre professionnellement l'aventure avec moi sur la durée. De ces relations aussi j'ai appris de nombreuses choses. Arrivée jeune étudiante, fraîchement francilienne, ils m'ont accompagnée dans la construction de mes convictions et de mes engagements. Ils m'ont aidée à affirmer ma personnalité par l'étendue des expériences qu'ils m'ont offert de vivre à leurs côtés. Tout cela a été rendu possible par l'intérêt qu'ils ont porté à mes travaux, par l'investissement qu'ils ont eu pour faciliter mon avancée, pour jouer les intermédiaires et pour m'ouvrir des portes. Grâce à cela j'ai pu rencontrer tout·e·s celles et ceux qui m'ont fait grandir. J'adresse un message plus particulier à Benoit G. et Isabelle C., qui ont été mes piliers et mes mentors dans cette aventure. Je souhaite mentionner également tou·te·s celles et ceux dont le parcours, l'engagement bénévole ou professionnel m'ont tant inspirée pendant ces 5 années : Nadia, Haïfa, Natacha, Benoit B, Danièle, Sébastien, Laëtitia, Chloé, Adil, Amandine, Marion, Camille, Fatima, Michèle, Florence, Isabelle M, Jennifer, Léna, Marie, Marina, Noémie.

Je remercie également tou·te·s les interviewé·e·s de cette thèse, trop nombreux·euse·s pour pouvoir être cité·e·s, qui ont accepté de m'offrir de leur temps, de me livrer leurs points de vue et ressentis, et qui m'ont aussi permis d'entendre le récit d'un bout de leur vie. J'adresse une pensée particulière à Henri, Laurent et Valérie qui m'ont accueilli chez eux·elles, aux côtés de leur famille, au sens propre comme au sens figuré. Merci pour ces moments qui resteront gravés dans mon esprit.

À mes côtés lors de cette thèse, il y a aussi eu les éternels soutiens, celles et ceux qui m'ont donné le goût de l'aventure, qui m'ont rendu curieuse, intéressée par tout ce qui m'entoure, ce qui m'a probablement conduit à vouloir faire une thèse. Je veux parler de ma famille, de mes parents, Corinne et Philippe, de mon frère, Tom et de mes grands-parents. Elles·ils m'ont encouragée à persévérer et ont fait de chacun de mes séjours toulousains un retour aux sources pour recharger les batteries et « remonter » pleine d'énergie. Je remercie mes parents de m'avoir accueillie pendant un confinement et permis de concentrer mes efforts quand j'en ai eu besoin. Les parents d'Antoine m'ont également ouvert les portes de chez eux lors d'un autre confinement, en m'offrant ces mêmes conditions optimales que tout·e doctorant·e rêve de connaître en phase d'écriture. Merci à Pascale et Michel pour leur hospitalité sans faille. Je remercie également mes ami·e·s, Julie, Chloé, Claire M, Emilie, Elsa, Lucie, Soudavone, Claire E, Yon, Clément, Thomas, Eva, Marina et Pat.

Je n'avais pas prévu de m'attacher une autre famille pendant cette thèse, et c'est pourtant ce qu'il s'est passé avec la communauté Parenthèse. Quoi de plus important que le soutien de celles et ceux qui vivent la même chose que soi. Là aussi de nouvelles expériences se sont présentées à moi, celles des retraites de rédaction et de la méthode de travail en « pomodoro ». Une rencontre imprévue qui aura pourtant constitué un véritable virage rédactionnel dans ma thèse au moment où c'était nécessaire de le prendre. Je remercie Pascale, Priscilla, Estefania, Florine, Anne-Claire, Karina, Lisa, Noémie, Pauline, Raphaël et Wahel d'avoir travaillé tard à mes côtés ; et sur un même registre également l'école doctorale CIAMS et les doctorant·e·s STAPS de l'Université Paris Saclay avec un clin d'œil à Ariane, Clément, Florian et Guillaume.

Si comme je l'espère, vous n'avez pas encore trouvé de fautes d'orthographe, c'est grâce à l'équipe des supers relecteur·rice·s : Charlotte, Corinne, Justine, Marie, Maxime, Claire, Pauline, Chloé, Eva et Tom. Merci à elles et eux pour leurs relectures attentives.

Pour finir, je tiens à remercier le plus infaillible de tou·te·s celles et ceux qui m'ont soutenue, Antoine.







## Avertissements

### Note sur la typographie de la thèse Fanny Sarrail - - Brassens

« Les citations d’auteur sont en italiques et mises entre guillemets. Lorsqu’elles sont coupées, cela est signifié [...] comme cela ». (Police times new roman)

« *Les extraits d’entretiens sont présentés de cette manière, en italique. Lorsqu’ils sont coupés, nous privilégions cette façon de l’indiquer, [...]* » (police times new roman).

« Les extraits du journal de terrain, les paroles entendues en observation, les extraits de mails ou de documents sont retranscrits dans ce style ». (Police Candara).

### Note sur l’accord des verbes

Par convention, nous avons recours au nous de modestie. L’accord du participe passé et des adjectifs se fait donc au singulier. Comme l’accord avec le genre doit cependant être fait, dans notre cas, nous y ajoutons l’accord avec le genre féminin.

### Note sur l’écriture inclusive

Nous avons choisi d’avoir recours à l’écriture inclusive pour notre thèse. Le livre de Manesse et Siouffi (2019) portant sur ce sujet nous permet d’explicitier nos choix. Steuckardt (2020, p. 7) rapporte la définition que les auteures en font : l’écriture inclusive est « une déclinaison, dans les pratiques linguistiques, d’une politique sociale « inclusive », c’est-à-dire visant à « inclure toutes les personnes qui peuvent se sentir non représentées par une désignation qu’il s’agisse de sexe, d’ethnicité, de religion ». Les conventions voudraient que nous nous référions aux acteur·rice·s et institutions qui ont autorité sur la langue, leurs actions convergeant vers la quête d’une langue commune. Mais G. Siouffi propose de parler de « manières de faire transitoires qui n’obéissent pas à la volonté d’un réglage global » (*Ibid.*, p. 25). C’est la raison pour laquelle, avec l’accord de la direction de thèse, nous avons fait le choix de l’adopter. L’ouvrage cité décrypte un nombre important d’arguments et de contre-arguments au sujet de l’écriture inclusive, comme la visibilité, le façonnage des règles (« le masculin l’emporte », l’accord par voisinage, les règles de priorité), sa mise en œuvre à l’apprentissage à l’école<sup>1</sup> et les exemples des pays voisins. À l’argument de la visibilité, prioritairement employé comme frein à sa mise en œuvre, nous répondrons que l’incommodité passagère ne doit pas, selon nous, précéder à l’invisibilité du genre féminin. Nous utiliserons graphiquement le point médian « · » pour rendre inclusifs nos propos. Celui-ci nous semble être le trait de ponctuation le moins controversé et le moins « perturbant » pour la « linéarité de la chaîne écrite »<sup>2</sup>. De cette décision résulte le choix de classer par ordre alphabétique les pronoms qui permettent cette inclusion. Exemple : « celles·ceux » « elles·ils ». Pour différencier le terme d’acteur quand il est employé

---

<sup>1</sup> Manesse s’interroge à ce sujet sur l’inclusivité de cette écriture inclusive notamment à propos de celles·ceux qui éprouvent des difficultés à l’écrit.

<sup>2</sup> Pour les yeux les plus aguerris - le point médian crée un léger décalage entre les deux lignes bordant le mot qui en inclue un. Aussi l’interligne peut apparaître comme légèrement plus grand pour les lignes qui en comptent.

dans un usage théorique, de celui qui désigne une personne physique, nous avons choisi d'utiliser l'écriture inclusive seulement dans la seconde situation.

Bien que nous ayons douté de cette décision, à mesure de nos lectures, et de l'emploi parfois hasardeux dans la rédaction, les efforts consentis n'ont finalement pas été si difficiles à tenir, ce qui nous conduit aujourd'hui à la rédaction de ce paragraphe. L'écriture inclusive n'a été utilisée que dans nos propres propos, ainsi toutes les données de terrain (*verbatim*, paroles entendues, extraits de documents), et les citations d'auteur·rice·s ont été laissées comme prononcées ou écrites dans leur forme initiale. Nous espérons cher·e·s lecteur·rice·s que vous saurez ponctuellement vous y accommoder, si ce n'est pas déjà dans vos habitudes<sup>3</sup>.

## **Note sur les appellations des interviewé·e·s**

Ces appellations sont notées en gras dans le texte (police times new roman)

Élu·e·s de l'Ufolep nationale : Actuel·le ou ancien·ne membre du comité directeur national de l'Ufolep nationale

Membre de la direction technique nationale Ufolep : Actuel·le ou ancien·ne membre de la direction technique nationale que celle·celui-ci soit conseiller·e·s technique·s sportif·ve·s ou salarié·e·s du régime général (incluant le directeur et les directeur·rice·s adjoint·e·s).

Acteur·rice·s du réseau : Actuel·le ou ancien·ne acteur·rice du réseau fédéral de l'Ufolep. Elle·il peut être un·e bénévole, un·e élu·e, une salariée de l'échelon associatif local, départemental, régional ou national. Nous employons notamment cette appellation quand nous souhaitons anonymiser un *verbatim* ou quand l'identité de l'individu n'est pas utile à la démonstration.

Lorsqu'un *verbatim* est un dialogue, l'interviewé·e est noté·e « I » et la doctorante « F » pour indiquer qui parle.

---

<sup>3</sup> Comme précisé dans la note typographique, nous rappelons que le « nous de modestie » sera accordé au genre féminin sur la base des conventions en la matière.

## Liste des abréviations et acronymes

AMA : Agence Mondiale Antidopage

ANCT : Agence Nationale pour la Cohésion des Territoires

ANRT : Association Nationale Recherche et Technologie

APAC : Association Pour Assurance Confédérale

APELS : Agence Pour l'Éducation par le Sport

APS : Activités Physiques et Sportives

ASPTT : Association Sportive des Postes et des Télégraphes

BAFA : Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur

BPJEPS : Brevet professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport

CAE : Coopérative d'Activités et d'Emploi

CAF : Caisse Allocation Familiale

CDN : Comité Directeur National

CDOS : Comité Départemental Olympique et Sportif

CIFRE : Convention Industrielle de Formation par la Recherche

CGT : Confédération Générale du Travail

CIO : Comité International Olympique

CNDS : Centre National du Développement Sportif

CNOSF : Comité National Olympique et Sportif Français

CNVS : Commission Nationale Vie Sportive

CTS : Conseiller·e Technique Sportif·ve

CPO : Convention Pluriannuelle d'Objectifs

CROS : Comité Régional Olympique et Sportif

CSIT : Confédération Sportive Internationale Travailleuse et Amateur

DEFA : Diplôme d'Etat relatif aux Fonctions d'Animation

DESJEPS : Diplôme d'Etat Supérieur de la Jeunesse, de l'Éducation Populaire et du Sport

EPS : Éducation Physique et Sportive

FAEMC : Fédération des Arts Energétiques et Martiaux Chinois

FFBB : Fédération Française de Basket-ball

FFC : Fédération Française de Cyclisme

FFCO : Fédération Française des Clubs Omnisports  
FFE : Fédération Française d'Équitation  
FFEPGV : Fédération Française de l'Education Physique et Gymnique Volontaire  
FFEPMM : Fédération Française de l'Entrainement Physique dans le Monde Moderne (nouvellement FFSPT)  
FFG : Fédération Française de Gymnastique  
FFR : Fédération Française de Rugby  
FFSE : Fédération Française du Sport en Entreprise  
FFST : Fédération Française du Sport Travailleiste  
FFVélo : Fédération Française de Vélo  
FGSPF : Fédération Gymnique et Sportive des Patronages de France  
FICEP : Fédération Internationale Catholique d'Education Physique et Sportive  
FNDS : Fond National du Développement Sportif  
FNOMS : Fédération Nationale des Offices Municipaux des Sports  
FNMSR : Fédération Nationale du Sport en Milieu Rural  
FRANCAS : Francs Camarades  
FSCF : Fédération Sportive et Culturelle de France  
FSGT : Fédération Sportive et Gymnique du Travail  
GE : Groupement d'Employeur  
ISCA : International Sport and Culture Association  
INJEP : Institut National de la Jeunesse et de l'Éducation Populaire  
JPA : Jeunesse au Plein Air  
LE : Ligue de l'Enseignement  
MEOS : Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques  
PST : Projets Sportifs Territoriaux  
PSF : Projets Sportifs Fédéraux  
PPL : Proposition de Projet de Loi  
PPSOS : Politiques Publiques et Stratégies des Organisations Sportives  
PSC1 : Prévention et Secours Civiques de niveau 1  
RFA : République fédérale d'Allemagne  
SCIC : Société Coopérative D'intérêt Collectif

SCOP : Société Coopérative de Production  
SFMS : Société Française de Médecine du Sport  
SNEP : Syndicat National de l'Éducation Physique  
SNU : Service National Universel  
STAPS : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives  
SYVOM : Syndicat Intercommunal à Vocations Multiples  
TAS : Tribunal Arbitral du Sport  
TRS : Théorie de la Régulation Sociale  
UCPA : Union des Centres de Plein Air  
UFOLEP : Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique  
UNAT : L'Union Nationale des Associations de Tourisme et de plein air  
UNCU : Union Nationale des Clubs Universitaires  
USEP : Union sportive de l'Enseignement du Premier Degré  
USFSA : Union des Sociétés Françaises des Sports Athlétiques  
USGF : Union des Sociétés de Gymnastique de France



## Introduction générale

Pour l'INSEE, les fédérations sportives sont des « unions d'associations sportives dont l'objet est de rassembler les groupements sportifs qui y sont affiliés ainsi que les licenciés, dans le but d'organiser la pratique sportive à travers notamment les compétitions ». En combinant plusieurs auteurs tel que Bourdieu (1984) et Guttmann (2006), Borzakian (2015) propose une définition au sein de laquelle la compétition prend un peu plus de place que dans celle de l'INSEE. Il met en évidence leur fonction relative « à l'édiction et à la veille au respect des règles à vocation universelle ». Les fédérations sont dans ce cas rapprochées de la définition institutionnelle du sport, qui les qualifie « d'instances relativement stables, désignées et reconnues » (Douglas, 1999 ; Bordes, 2009). Ces organisations seraient au service d'une fonction sociale spécifique : « régler les conduites motrices des pratiquants sur un mode hyper normatif et centralisé, selon une cohérence interne très forte » (Bordes, 2009 ; Papadimitriou et Taylor, 2000 ; Winand, Qualizza, Vos, Scheerder, Zintz, 2013<sup>4</sup>). La caractéristique première qui semble donc être donnée aux fédérations sportives s'articule autour de la codification et de la réglementation. Mais Bayle (2005) en met trois autres en évidence : « une mission sociale, sociétale et/ou sportive, une économie mixte combinant ressources privées et publiques et un statut mixte des acteurs qui les composent, bénévoles et salarié·e·s ». La quatrième qu'il repère fait référence à la fonction que nous décrivions initialement : « l'appartenance à un système sportif<sup>5</sup> national et supranational qui édicte les règles des disciplines sportives et organise les compétitions sportives internationales ». Ces organisations ont comme point commun leur structuration socio-institutionnelle qui leur donne leur appellation de fédérations, des droits et devoirs.

Mais les fonctions du système fédéral sont diverses, nombreuses et fluctuent d'une entité à l'autre selon les politiques entreprises. Les typologies de fédérations sportives existantes permettent cependant de présager des priorités en matière de caractéristiques qu'elles sont susceptibles d'endosser. Nous pouvons différencier les fédérations délégataires (ayant reçu la délégation du ministère des Sports pour organiser des missions avec une prérogative) des fédérations affinitaires, multisport, universitaires et scolaires. Les fédérations délégataires sont reconnues pour leur expertise sur la performance sportive, orientation impulsée dans les années 1930 (Gasparini, 1997) ; les fédérations affinitaires et multisport sont, quant à elles, davantage reconnues pour leurs actions sur le sport loisir à la recherche de l'épanouissement de l'individu (Lebecq, 2004). Ces différences font la richesse et la complexité du paysage fédéral sportif. Il est alors possible d'y observer des organisations avec une diversité de niveaux et de stratégies de développement (Ramanantsoa, Baslé, 1989).

Bien que différentes, celles-ci sont toutes impactées par divers changements, phénomènes, bouleversements, ruptures ou crises sociétales<sup>6</sup>. Aussi nous avons fait le choix de mener la stratégie de recherche de cette thèse en monographie pour mieux nous imprégner de ces

---

<sup>4</sup> Nommé par la suite Winand *et al.*, 2013.

<sup>5</sup> Concernant les termes de système fédéral et système sportif, nous reprendrons la définition de Zintz (2005) : « c'est un ensemble d'éléments en interaction formant un « tout dynamique » aux limites identifiables ».

<sup>6</sup> Compte tenu de l'absence de glossaire partagé sur une même définition de ces termes par tou-te-s les auteur-riche-s qui les emploient, nous choisirons de les utiliser selon l'usage de ces mêmes auteur-riche-s quand nous nous appuyerons sur leurs écrits. À titre d'exemple, Loret parle de « logique de rupture » à propos du sport en 2003, un terme à la connotation forte, tandis que celui de « crise » est régulièrement réfuté quand il s'agit de parler du bénévolat ou de l'engagement, celui de « mutation » lui étant souvent préféré.



mouvements et entreprendre une étude approfondie d'une fédération pour analyser les processus à l'œuvre. La fédération choisie, l'Ufolep, appartient à la catégorie des fédérations affinitaires. Pour mener à bien ce travail, nous avons obtenu à ses côtés un financement en convention individuelle de formation par la recherche (CIFRE) entre 2017 et 2020.

Certains changements nous sont apparus plus impactant que d'autres sur le système fédéral quand nous avons choisi comme sujet de thèse la capacité d'adaptation des fédérations sportives. Nous allons les décrire dans cette introduction pour contextualiser la situation générale dans laquelle se trouvent les fédérations et donc dans laquelle nous avons réalisé ces travaux. Un panorama du sport français sera premièrement exposé, dressant à la fois un état des relations entre les Français et le sport, ainsi qu'un panorama des chiffres du sport fédéré. L'évolution de ces données sera exposée, laissant ponctuellement la parole aux structures fédérales sur leur ressenti à propos de cette dernière. En suivant, toujours dans l'objectif de mieux appréhender le thème de la capacité d'adaptation des fédérations sportives aux changements, nous exposerons la production scientifique connue à ce jour sur ce sujet. Cela nous permettra d'introduire certaines évolutions majeures comme la professionnalisation du système fédérale, la marchandisation et l'entrepreneuriat. Pour finir cette contextualisation, nous évoquerons le phénomène de défédéralisation, et plus largement les traits de la postmodernité, comme la mise à distance des instances régulatrices (Bordes, Lesage et Level, 2013) et l'individuation des pratiques (Augustin, 1997-98, 2002 ; Pociello, 1981, 2015 ; Duret, 2015) étant les évolutions sociétales les plus enclines à produire de l'incertitude auprès du système fédéral stimulant la capacité de changement de ces acteur-riche-s.

De cette présentation du contexte découlera une question de recherche. Nous poursuivrons ensuite par la présentation de nos choix et orientations relatifs à la construction de notre plan général de thèse. S'en suivra une présentation de l'Ufolep, fédération que nous avons choisi d'étudier en monographie dans cette thèse. Puis nous finirons par présenter le plan général.

## **Présentation du contexte**

### **Panorama du sport français**

Nous allons commencer par exposer l'état des pratiques sportives en présentant les goûts et les préférences des Français-e-s en matière de sport pour mieux comprendre par la suite qui les fédérations sportives sont susceptibles d'accueillir dans leur structure et la compatibilité avec l'offre qui y est proposée. Pour cela nous allons exposer des éléments statistiques à partir de différentes études faites sur la pratique sportive.

Les ministères, le CREDOC, l'INJEP et l'INSEE se sont régulièrement intéressés au sujet du sport en France, c'est pourquoi plusieurs études font « date ». Il nous a semblé intéressant d'utiliser prioritairement ces études, compte tenu de la proximité du ministère des Sports avec notre objet d'étude, de leur solidité méthodologique et de leur récurrence. En prenant pour référence ces enquêtes, il est ainsi plus facile de les comparer entre elles en évitant au maximum l'écueil d'une définition du sport différente d'une étude à l'autre, ou d'un public cible différent.

C'est l'INSEE qui est le premier à lancer une étude concernant le sport en 1967 (Duret, 2015). Au cours des années 80, les études de 1985 « les pratiques sportives des Français »- et de 1989

-« les pratiques culturelles des Français »- confirment l'intérêt des acteur·rice·s sportif·ve·s pour les études à grande échelle en augmentant un peu plus l'échantillon de base. Ces études répondent à un souci de mesure lié à la volonté d'apprécier les changements survenus dans le domaine du sport. Elles sont alimentées à partir de 1999 notamment par les bulletins « Stat-info » qui ont une parution annuelle et par les chiffres clés du sport, de la jeunesse et de la vie associative à parution moins régulière.

De grandes tendances sont mises en évidence grâce à ces enquêtes. Celles de 2000 et 2010 confirment ce que les précédentes ont révélé : « l'augmentation des pratiquants, la différenciation sociale des pratiquants, la distribution sexuelle des pratiques et le poids aujourd'hui déterminant de la pratique "hors club" ... » (*Ibid.*). Pour ce qui est des goûts et des motivations, les études de 1995, 2000, 2010 et 2020 ont montré une certaine linéarité au cours des 30 dernières années.

L'étude du CRÉDOC (1995) esquissait déjà par exemple des éléments qui se sont observés ensuite dans les études de 2000, 2010 et 2020 du ministère des Sports. Celle-ci a montré que les Français·e·s considèrent en premier lieu le sport comme un facteur de santé (26,4%). Les items « détente » et « défoulement » lui succèdent avec peu d'écart. On retrouve ensuite la « compétition » (15,8%) puis plus loin la « possibilité de rencontres » (6,9%), et le « plaisir d'utiliser et de maîtriser une technologie » (4,6%)<sup>7</sup>. En 2010, dans l'étude du ministère des Sports, la question s'oriente plus précisément sur la motivation des pratiquant·e·s. Quatre grandes catégories sont mises en évidence. La santé bien-être est celle qui rencontre le plus d'enthousiasme. Avec 94% des pratiquant·e·s qui le suggèrent, « être bien dans sa peau » est l'item le plus répondu. Le deuxième est celui qui a trait à la convivialité, la détente, le plaisir d'être avec des proches et la rencontre avec les autres. Puis, vient la motivation liée au contact avec la nature, à l'appel des « grands espaces », à la réappropriation territoriale et à l'évasion, qui renvoie au phénomène d'écologisation, un fait porteur d'avenir d'après Pociello dans les années 80 (1981, 2015)<sup>8</sup>. Pour finir, la quatrième grande catégorie est celle des motivations physiques qui sont différenciées de celles liées au bien-être. Les motivations physiques sont prises ici comme la dépense et l'engagement physique, les sensations, l'amélioration des performances, la gagne, la compétition, la performance et le risque. Enfin, les chiffres clés du sport de l'INJEP parue en 2020 continue de confirmer les marqueurs des motivations sportives qui s'affirment un peu plus dans ce début de XXI<sup>e</sup> siècle.

Ce rapide état des lieux nous permet donc de relever le lien qui unit les Français·e·s au sport et l'état d'esprit qui accompagne leurs pratiques par la présentation des motivations au sport. La santé, la détente, le plaisir et l'amusement occupent donc les trois premières places du classement<sup>9</sup>. C'est un élément qui pourrait contrarier les fédérations sportives dans la fonction prédominante qui leur est donnée dans les définitions présentées précédemment : édicter les règles de la compétition et régler la pratique.

---

<sup>7</sup> Des pré-réponses ne sont pas proposées dans cette enquête. Les répondant·e·s étaient libres de répondre à la question suivante : « si je vous dis sport, quels sont les mots qui vous viennent à l'esprit ? ».

<sup>8</sup> L'auteur le nomme également « agoraphilie sportive ».

<sup>9</sup> Ces études font donc émerger comme point commun l'enjeu du bien-être, de la santé. Cela corrobore le phénomène de l'individuation des pratiques qui sera développé par la suite (Augustin, 1997-98, 2002 ; Pociello, 1981, 2015 ; Duret, 2015). L'enquête de 2010 sur les pratiques physiques et sportives montre que la principale raison qui éloigne la population du sport est les problèmes de santé. La santé joue donc un rôle très important, car elle est déterminante à la fois dans le pouvoir d'attraction et de rejet du sport.

Les motivations et les goûts conditionnent le choix d'activités des pratiquant·e·s (Vallerand, Grouzet 2001). Voyons lesquelles sont investies et comparons-les avec les pratiques fédérées pour dresser quelques constats sur les profils des sportif·ve·s fédéré·e·s. Le palmarès des activités physiques les plus pratiquées en France reste presque inchangé entre les années 2000 et 2010. Le triptyque marche, natation, vélo domine.

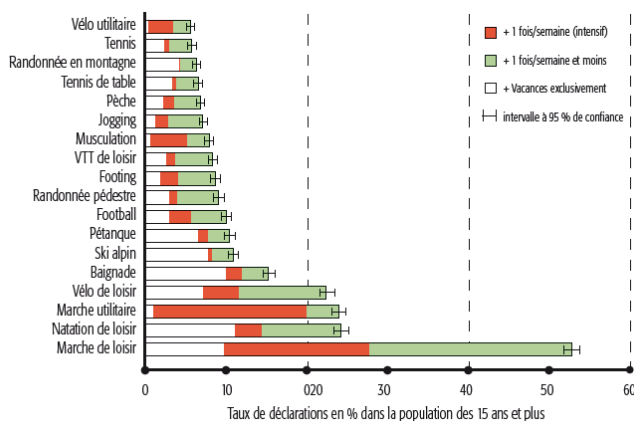


Figure 1 : Les activités physiques et sportives les plus déclarées (données issues de l'enquête de 2010 - ministère de la ville, de la Jeunesse et des Sports et l'Insep)

Mais l'étude de 2020 réorganise les familles d'activités et fait ressortir nettement l'ancrage du goût sportif des Français·e·s pour le bien-être. L'étude de 2020 du ministère des Sports choisit de renommer l'activité musculation de l'étude de 2010 par les activités de la forme et de la gymnastique.

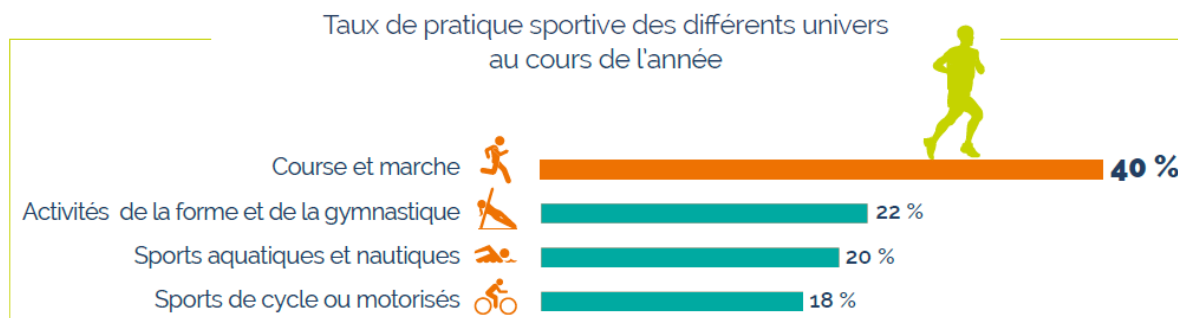


Figure 2 : Taux de pratique sportive des différents univers au cours de l'année (données issues des chiffres clés du sport - 2020 INJEP)

Quand nous comparons les activités des 66% de personnes qui déclarent faire du sport au moins une fois dans l'année (chiffres de 2018<sup>10</sup>) et celles des adhérent·e·s fédéré·e·s, une différence nette s'observe. Le système fédéral n'est pas représentatif de ces préférences. Les fédérations qui ont délivré le plus de licence en 2018 sont la Fédération française de football (2 109 000), de tennis (986 000) et d'équitation (628 000). Les fédérations de randonnée pédestre (245 000), de cyclisme et cyclotourisme (116 000 et 120 000) et de natation (309 000) sont situées loin

<sup>10</sup> Chiffres clés du sport 2020.

derrière dans le classement<sup>11</sup>. Quant aux activités de la forme et de gymnastique, hormis la fédération de gymnastiques (317 000), il est difficile de faire le calcul, car elles sont dispersées dans différentes fédérations (FFHM, FFEPGV par exemple).

Il n'est pas anodin de constater que les fédérations qui comptent le plus d'adhérent·e·s sont également celles qui délivrent le plus de licence selon le sexe. En effet dès lors que l'on s'intéresse à la pratique en structure sportive l'âge, le sexe et le revenu sont des facteurs différenciants. Concernant cette dernière disposition, l'enquête du ministère de 1985 puis de 2010 nous apprennent que les foyers aux revenus les plus faibles sont moins souvent inscrits au sein d'une structure sportive en comparaison de ceux qui ont un haut revenu (39% vs 17%)<sup>12</sup>. Par un phénomène en cascade, il est constaté plus de sportif·ve·s chez les cadres et professions intermédiaires que chez les ouvrier·e·s et les employé·e·s (Thalineau, Morel, Nowik, 2007). Ceci conduit à une différenciation sociale des pratiquant·e·s en club. Concernant l'item sexe, une différence s'observait dans les années 2000 entre les hommes et les femmes à propos de la fréquentation d'une structure pour pratiquer du sport (Davisse, Louveau, 2005 ; Louveau, 2006). Cet écart observé dans l'étude de 2010 a baissé dans l'étude de 2020<sup>13</sup>. La différence est cependant plus marquée dès qu'on observe les choix faits au sein de la structure. En réalité ce n'est pas la fréquentation d'une structure sportive qui est un facteur différenciant dans la pratique sportive des hommes et des femmes, mais l'encadrement, la prise de licence ou la participation à un tournoi ou à une compétition. Concernant l'item de l'âge, les moins de 20 ans détiennent la plus grande part des licences sportives avec une différence marquée entre les hommes et les femmes.

En résumé il nous semble important de retenir que les tendances majeures de la fin du siècle dernier (importance du bien-être/santé, écologisation) s'ancrent un peu plus encore dans les pratiques sportives des Français·e· du début du 21<sup>e</sup> siècle. Par ailleurs ce panorama du sport en France permet de constater que des différences de pratiques s'observent entre le sport fédéré et non fédéré, comme en témoignent les principales activités sportives retenues par les deux familles d'acteur·rice·s. Le delta entre le nombre de sportif·ve·s français·e·s (66%) et le nombre de sportif·ve·s français·e·s fédéré·e·s (environ 25%) interpelle lui aussi.

Nous allons désormais repositionner le système fédéral dans l'organisation du sport en France pour observer la place qu'il y occupe. À travers l'évolution du nombre de clubs et d'adhérent·e·s fédérés nous allons entrevoir l'évolution de l'attractivité du système fédéral.

### **Les chiffres du sport fédéré, leurs évolutions et le ressenti des acteurs à leur égard**

Plusieurs indicateurs permettent de dresser un panorama du sport fédéré en France. Les plus rependus sont le nombre de licencié·e·s et le nombre de clubs. Pourtant l'un et l'autre ne montrent pas la même chose.

---

<sup>11</sup> Les fédérations délégataires ne sont pas les uniques détentrices de ces activités également présentes dans les fédérations multisport, scolaires, universitaires, affinitaires, mais dans des chiffres moins élevés.

<sup>12</sup> Les peu diplômé·e·s sont moins encadré·e·s que les plus diplômé·e·s (23% vs 40%).

<sup>13</sup> En 2020 il n'y a plus que 3 points d'écart qui différencient le comportement des hommes et des femmes à ce sujet.

Parmi ses voisins européens, la France caracole à la première place en nombre de clubs sportifs. Elle en compte 170 000 en 2003<sup>14</sup>. Le Royaume-Uni occupe la deuxième place avec 106 400 associations sportives. L'écart est important à noter. Mais ce nombre de clubs doit être mis en perspective avec la population qui les côtoie. Ainsi Zintz propose, à travers son étude sur la pluralité des systèmes organisationnels des fédérations sportives en Europe, un classement (en pourcentage) de la pratique sportive réalisée en club par la population des pays de l'Union européenne.

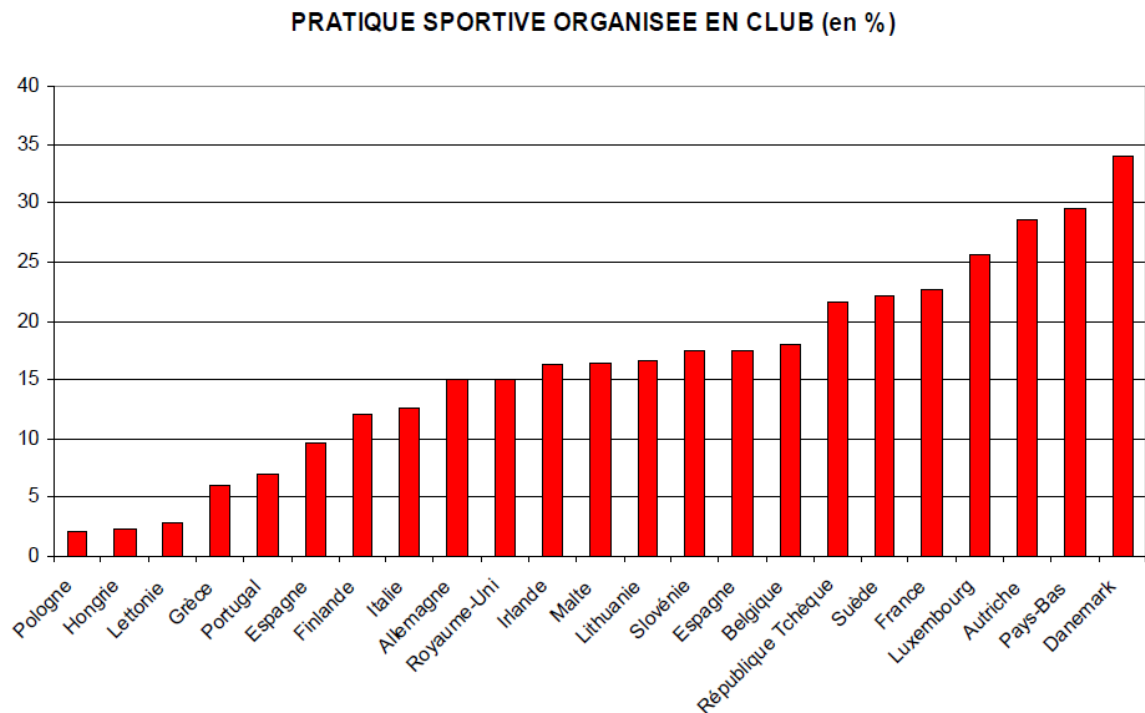


Figure 3 : Pratique sportive en club en pourcentage de la population dans les pays européens sur les chiffres de 2003 (Zintz, 2005)

La France n'est plus qu'à la 5<sup>e</sup> place une fois le nombre de clubs rapporté à la population qui y pratique<sup>15</sup>. Le socle juridique associatif est donc toujours plébiscité en matière de sport, à l'image du dynamisme associatif français<sup>16</sup>. Le sport n'est pas « renié » dans sa conception associative et ne fait pas exception. Parmi les 1,5 million d'associations existantes en France, 24% d'entre elles sont de nature sportive et 16% des associations qui se créent chaque année appartiennent au champ du sport. Parmi les associations sportives existantes (environ 300 000<sup>17</sup>), d'après la mission des Études, de l'Observation et des Statistiques (MEOS) du

<sup>14</sup> Chiffres récents communiqués ci-après.

<sup>15</sup> En 2003, la France aurait atteint 22,6% de sa population qui fait du sport en club. Le chiffre le plus élevé est celui du Danemark qui se monte à 34%.

<sup>16</sup> La France est un pays très associacioniste, l'INJEP compte, en 2016, 21 millions d'adhérent-e-s (de plus de 16 ans, vivant en ménages ordinaires en France métropolitaine) toute association confondue, soit quatre français sur 10 (chiffres clés de la vie associative).

<sup>17</sup> Chiffre calculé d'après les données fournies par les chiffres clés de la vie associative, à savoir 1 500 000 associations, dont 24% de nature sportive. Concernant le classement en domaines d'activité : « qu'il s'agisse de l'enquête Association de l'INSEE ou des enquêtes Paysage associatif, les associations enquêtées choisissent une ou plusieurs activités parmi une liste qui en contient plus d'une cinquantaine (53 pour les enquêtes CNRS et 65 pour l'enquête INSEE) et les ordonnent en activité principale et éventuellement activités secondaires. Ces activités sont ensuite regroupées par « grand domaine » (7 pour les enquêtes CNRS et 10 pour l'enquête INSEE) ».

ministère chargé des Sports en 2017, la France comptait 163 648 clubs affiliés. Il (n') y a donc (que) 54,5% des associations sportives qui sont affiliées à une fédération sportive. Ce chiffre baisse depuis au moins les années 2000. Les associations affiliées étaient 170 570 en 2000 et 167 719 en 2010 à être fédérées, une baisse lente, mais continue. Si la baisse reste continue, les nombres d'associations fédérées et non fédérées seront équivalents dans environ 40 ans<sup>18</sup>.

	<b>2000</b>	<b>2010</b>	<b>2017</b>	<b>Variation (2000/2017)</b>
<b>Fédérations olympiques</b>	70 970 <sup>19</sup>	70 274	66 129	-6,8%
<b>Fédérations non olympiques</b>	42 751	41 069	43 051	+0,7%
<b>Fédérations multisport</b>	56 849	56 376	54 468	-4,1%
<b>Total</b>	<b>170 570</b>	<b>167 719</b>	<b>163 648</b>	<b>-4%</b>

*Tableau 1 Nombre de clubs par type de fédérations sportives*

Nous pouvons voir que l'ensemble des fédérations sportives ne connaît pas la même tendance. Les fédérations olympiques semblent les plus concernées par cette baisse, suivies des fédérations multisport, tandis que les fédérations non olympiques maintiennent un niveau égal voire connaissent une légère hausse de leur nombre de clubs.

Constater que le nombre de clubs qui se fédèrent est en déclin est important à noter avant de s'intéresser aux chiffres des licencié-e-s. L'étude des chiffres clés du sport de 2020 nous informe qu'en 2018 48% des pratiquant-e-s déclarent au moins l'une de leurs activités sportives comme étant encadrée et le chiffre chute à 24% quand il s'agit de comptabiliser le pourcentage de licencié-e. Les pratiquant-e-s n'étant pas licencié-e-s ne sont donc pas pour autant des pratiquant-e-s en dehors de structures contrairement à ce qu'un excès de vitesse pourrait nous faire dire. Le nombre de licences n'aspire donc définitivement pas à être l'unique baromètre permettant de mesurer l'évolution du sport en France. Il reste cependant un indicateur important pour les fédérations sportives, considéré comme une vitrine de leur santé. Nous allons donc préciser les données qui s'y rapportent.

Zintz constate qu'à l'échelle européenne, depuis 1990, le nombre de licencié-e-s stagne, voire connaît un recul (étude de 2003). En moyenne 20% de la population y est licenciée (Zintz, 2005). En France, une stagnation s'est installée à partir des années 2010 aux alentours de 18 millions de licencié-e-s (d'après les chiffres de l'INSEE).

Mais si nous nous intéressons aux licences avant cette date, trois vagues bien distinctes ressortent incluant également des phases de stagnation comme la plus marquante au milieu des années 1980. Ces trois vagues sont comprises entre 1949 et 1956, puis entre 1957 et 1986, et pour finir entre 1987 et l'an 2000 (environ). Ces périodes sont identifiées par rapport au

<sup>18</sup> Puisque nous avons constaté une baisse de 4% du nombre de clubs affiliés en 20 ans.

<sup>19</sup> Note de lecture : en 2000 les fédérations olympiques comptaient 70 970 clubs.

pourcentage de croissance du nombre de licences : en moyenne de 3% pour la première vague, de 5,8% pour la deuxième et de 1% pour la troisième (Stat-Info Jeunesse, Sports et Vie associative n°04-06 novembre 2004 ; CRÉDOC, 1995) (Charrier, 1992 ; 2014).

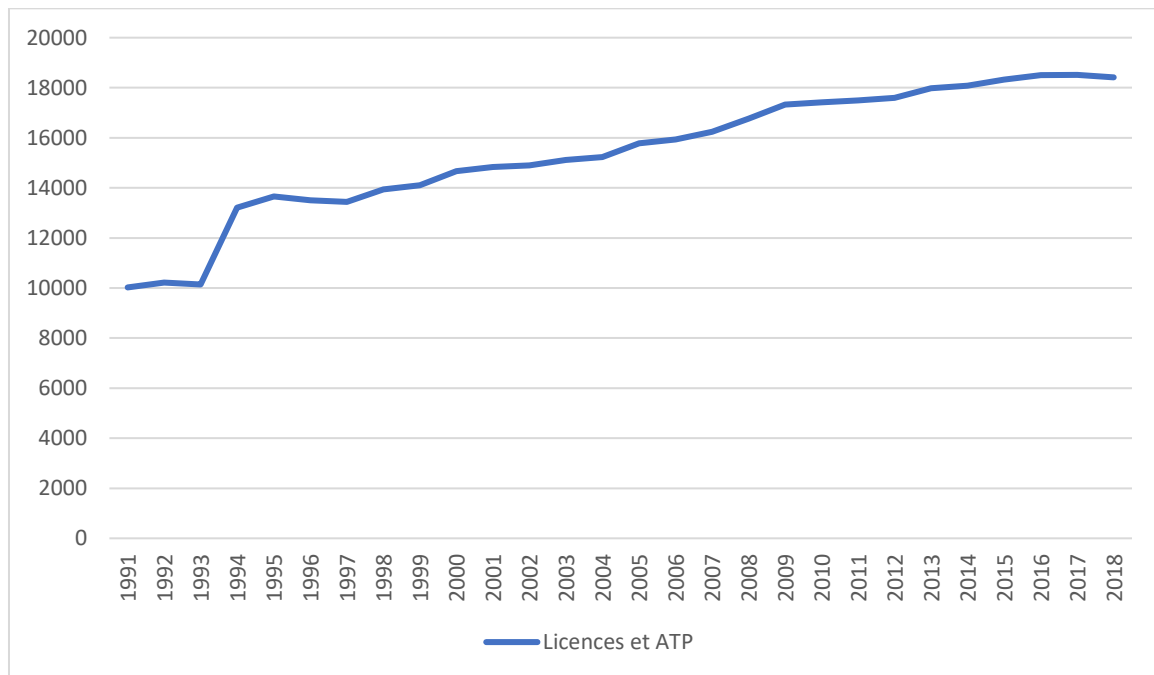


Tableau 2 Nombre de licences et autres titres de participation en France entre 1991 et 2018 en milliers (Annexe 1)

D'après l'étude de l'INJEP de 2020, cette croissance est plus rapide que celle de la population française<sup>20</sup>. Pourtant Pociello indique que les vagues de départ d'adhérent·e·s observé·e·s sont tout juste compensées par les nouveaux·lle·s arrivant·e·s (2015). Les données de l'INSEE sur les dernières années montrent effectivement un équilibre précaire. Un important *turn-over* est observé. Il parle d'une « certaine crise des affiliations fédérales » malgré une bonne vitalité des petits groupements associatifs composés de pairs culturels.

Quand on s'intéresse ensuite aux licences détaillées par typologie de fédérations sportives, nous pouvons constater qu'une des catégories se distingue, car elle est la seule à connaître une baisse entre 2000 et 2017. Il s'agit des fédérations non olympiques. L'augmentation générale qui culmine à 19,5% ne laisse pas penser qu'une telle différence de situation puisse être observable entre les fédérations sportives.

<sup>20</sup> En moyenne une licence sportive est délivrée pour quatre habitant·e·s.



	2000	2010	2017	Variation (2000/2017)
<b>Fédérations olympiques</b>	6 568 587	8 397 347	8 815 205	+34,2%
<b>Fédérations non olympiques</b>	2 426 259	2 035 302	2 173 696	-10,4%
<b>Fédérations multisport (incluant affinitaires)</b>	4 757 460	5 159 465	5 451 150	+14,5%
<b>Fédérations affinitaires</b>	865 863	877 837	825 941	- 5,9%
<b>Total</b>	13 752 306	15 592 114	16 440 051	+19,5%

Tableau 3 Nombre de licences par type de fédérations sportives<sup>21</sup>

Cette situation se reporte ensuite sur le nombre total d'adhérent·e·s des fédérations sportives qui regroupe à la fois les licences et les autres titres de participation.

Années	1991	2000	2010	2014	2015	2016	2017	2018	Variation (2000/ 2018)
<b>Fédérations olympiques</b>	6467,326	6955,77	8962,793	9 448,1	9 579,8	9 697,9	10 252,4	10 186,8	+14,3%
<b>Fédérations non olympiques</b>	2015,657	2634,539	2405,889	2 570,8	2576,4	2595,3	2 202,6	2 208,4	-8,2%
<b>Fédération multisport</b>	1540,021	5075,504	6053,332	6 069,4	6 166,3	6 205,6	6 059,8	6 015,3	+18.5%
<b>Fédérations affinitaires</b>	1506,612	2377,548	3149,549	3 084,2	3 028,1	2 984,9	2 769,7	2 695,5	-12%

Tableau 4 Nombre de licences et autres titres de participation en France entre 1991 et 2018 en millions (Cf. Annexe 1 et annexe 2 pour le nombre de licences par type de fédération de 1949 à 2002)

Une étude du CDES et de Olbia conseil (janvier 2019)<sup>22</sup> montre à son tour, que toutes les catégories de fédérations sportives ne connaissent pas les mêmes tendances en matière d'évolution des effectifs. Parmi les 113 fédérations sportives existantes, 82 d'entre elles ont pris part à l'étude. D'après leurs résultats, les fédérations multisport et affinitaires sont plus exposées à la baisse des licences que les autres catégories de fédérations (les chiffres de l'INSEE le démontrent également pour les fédérations affinitaires). Il est aussi mis en évidence que le nombre de licences qu'une fédération possède est un facteur influant sur la propension de l'organisation à connaître une baisse ou une hausse de ses effectifs. Plus les fédérations

<sup>21</sup> Données issues du recensement auprès des fédérations sportives agréées sur [www.sports.gouv.fr](http://www.sports.gouv.fr)

<sup>22</sup> État des lieux des fédérations françaises sportives et membres associés du CNOSF, Consultation du Comité national olympique et sportif français, Étude réalisée par Olbia Conseil et le Centre de Droit et d'Économie du Sport, 23 janvier 2019



possèdent un nombre élevé de licences, plus elles apparaissent exposées à cette baisse<sup>23</sup> (plus de 250 000 licences<sup>24</sup>).

Cette étude présente l'intérêt, au-delà de dresser le paysage des variations d'effectifs du système fédéral, de recueillir le ressenti des fédérations sportives à ce sujet. Dans la perspective d'une thèse qui se veut à l'écoute et au plus près des acteur·rice·s de terrain, la mention de cette dernière nous apparaît intéressante. Elle servira de préambule aux éléments scientifiques exposés dans la section portant sur la propension des fédérations sportives aux changements.

Le ressenti des fédérations est sollicité par exemple quant aux raisons des baisses et des hausses du nombre de licences dans le système fédéral<sup>25</sup>. Ces dernières pensent prioritairement que cette baisse est liée à une concurrence forte de l'offre commerciale<sup>26</sup> et à un nombre insuffisant d'équipements sportifs. Les items explicatifs suivants sont un manque d'adaptation aux attentes des pratiquant·e·s, une offre insuffisante de services, un manque de modernisation de la pratique, une incapacité à attirer de nouveaux publics et un nombre insuffisant d'encadrant·e·s. Il n'est pas anodin d'observer que les deux items les plus répondus sont ceux qui ne sont pas du fait des fédérations sportives, ce qui les dédouanerait partiellement de leurs responsabilités dans cette baisse. Les hausses d'effectifs de certaines fédérations (59%) s'expliquent, d'après elles, par une adaptation de leur offre aux attentes des pratiquant·e·s et à leur capacité à attirer de nouveaux publics<sup>27</sup>. L'analyse de Tourre-Malen (2009) et Bernardeau Moreau (2003) à propos de l'adhérent·e-client·e éclaire dans ce sens l'évolution du système fédéral. Nous nous retrouvons donc dans la situation inverse à celle que nous avons décrite précédemment, dans le cas d'une hausse, ce sont les activités des fédérations sportives et donc directement leur choix qui expliquerait, selon elles, leur bonne situation<sup>28</sup>.

La mise en perspective des données de l'INSEE et de l'étude du CDES et d'Olbia Conseil, montre que le système fédéral semble finalement moins impacté que ce qui pourrait être imaginé. En effet, l'auto-organisation des pratiques et la marchandisation du sport font douter les fédérations sportives, mais le nombre de licencié·e·s ne semble pas être massivement touché par ces phénomènes. Le ressenti des acteur·rice·s fédéraux·ales prend le pas sur les chiffres réels. Bien qu'à court terme la stagnation est observable (Cf. Tableau 4 Nombre de licences et autres titres de participation en France entre 1991 et 2018 en millions (Cf. Annexe 1 et annexe 2 pour le nombre de licences par type de fédération de 1949 à 2002) et annexe 1), le système fédéral a vu ses rangs grossir de près de 4 millions de licencié·e·s en 20 ans. Afin de mieux comprendre ce chiffre, nous allons les détailler à partir des informations générales produites par le MEOS.

Ce maintien des effectifs peut s'expliquer par le fait que 59% des fédérations ont mis en place des expérimentations en matière de licences ou d'autres titres de participation. En effet, cette option semble être massivement investie par les fédérations sportives alors même que la licence est un objet culturel central dans le système fédéral.

---

<sup>23</sup> La fédération étudiée en monographie dans notre thèse (Ufolep) est représentée dans les deux facteurs : fédérations affinitaires et nombre de licence supérieur à 250 000.

<sup>24</sup> 42% d'entre elles ont connu une baisse, alors qu'elles ne sont que 33% pour celles en détenant moins de 75 000.

<sup>25</sup> 33% d'entre elles ont connu une baisse de leur licence depuis 2013.

<sup>26</sup> Bien que l'item précise qu'il s'agit de la concurrence avec l'offre commerciale, aucun autre item n'était proposé sur la concurrence interfédérale.

<sup>27</sup> Les bons résultats des équipes de France est le troisième item qui a ensuite été sélectionné dans 36% des cas.

<sup>28</sup> Les items relatifs à l'environnement pertinent de la fédération ont été rarement cochés (2% pour l'offre commerciale et les équipements sportifs).

	2000	2010	2017	Variation (2000/2017)
<b>Fédérations olympiques</b>	387 183	565 446	918 825	+137,3%
<b>Fédérations non olympiques</b>	208 280	370 587	547 219	+162,7%
<b>Fédérations multisport</b>	318 044	893 867	887 766	+179,1%
<b>Total<sup>29</sup></b>	913 507	1 829 900	2 353 810	+157,6%

Tableau 5 Nombre d'autres titres de participation (ATP) par type de fédérations sportives

Ce tableau permet de montrer que toutes les fédérations sportives, quelle que soit leur catégorie, ont massivement investi les modalités de pratiques sportives *via* d'autres titres de participation que celle de la licence classique. En effet entre 2000 et 2017, le nombre de titres de participation a augmenté de 157,6%. Les fédérations multisport sont à ce sujet les fédérations qui connaissent la hausse la plus importante en ce qui concerne l'accueil d'adhérent-e par le système des autres titres de participation. Cela pourrait peut-être s'expliquer par leur plus forte propension (théorique) à investir les pratiques sociosportives<sup>30</sup> plus enclines à ces modalités de pratique.

### Les sociosports

Les travaux de Collet ont montré que la diversité du sociosport empêche la production d'une définition « unique, légitime » de ce terme (Collet, 2018, p. 508). Mais elle identifie trois modèles en termes d'approches et de démarches que nous détaillons dans le chapitre 4 : classique, intégrateur et inclusif. Elle repère cependant des « points de convergence, des traits communs, structurels » à ces modèles : « implantation dans les quartiers prioritaires, publics vulnérables, surreprésentation masculine, jeune (9-14 ans) » (*Ibid.*, p. 509). Elle y ajoute également parmi les caractéristiques récurrentes qui lui sont associées l'idée de « publics éloignés ou (auto)exclus », la recherche d'une visée éducative globale, la démarche « d'aller vers » et pour finir celle d'un cadre pédagogique spécifique pour mener à bien des actions sociosportives.

À cette idée d'un sociosport pluriel, s'ajoute également une diversité d'acteur-ric-e-s investi-e-s à son sujet. Charrier, Jourdan et Vieille-Marchiset (2015) valorisent la « diversité des profils, des parcours personnels, des situations dans le club, des rapports aux institutions » et des motifs d'engagement.

Le système fédératif des autres titres de participation a été majoritairement retenu pour des activités de découverte, d'initiation ainsi que pour de la pratique ponctuelle loisir (une journée par exemple). Nous aurons l'occasion de reparler dans le chapitre 3 de ces options qui ont été toutes les deux retenues par la fédération étudiée en monographie. Les autres formules de licence investies s'articulent autour du sport santé, de la pratique ponctuelle compétitive, ou des activités liées au domaine scolaire ou universitaire. Il est donc intéressant de voir que des

<sup>29</sup> Hors groupements nationaux.

changements en matière de licences se sont produits au sein des fédérations. Ces dernières connaissent donc une différenciation interne de leurs pratiques par un phénomène de segmentation en multiples modalités de pratiques, ce qui induit une diversification des pratiques (Pociello, 2015) et donc des bouleversements culturels que nous traiterons dans la thèse.

Mais malgré la hausse généralisée des autres titres de participation, certaines catégories de fédérations sportives ne parviennent pas à compenser la baisse des licences. C'est le cas des fédérations non olympiques (Cf. Tableau 3 Nombre de licences par type de fédérations sportives). Comme cette thèse a choisi comme terrain principal une fédération affinitaire<sup>31</sup> (Ufolep), nous avons souhaité isoler les données qui concernent ces fédérations. Comme les non olympiques, ces dernières ont aussi connu une baisse importante de leur effectif de l'ordre de 12% entre 2000 et 2018 contrairement aux fédérations handicapées<sup>32</sup> et scolaires/universitaires (respectivement + 41,9% et 13,6%). L'analyse détaillée est donc importante à faire, car elle révèle que les fédérations affinitaires connaissent une situation bien différente des autres fédérations multisport auxquelles elles sont communément rattachées (handicapées, scolaires et universitaires).

Nous pouvons dire que les fédérations sportives voient collectivement leurs effectifs stagner depuis quelques années. En recoupant les données et les études produites sur le sujet, nous pouvons retenir cependant que toutes les fédérations ne connaissent pas la même variation d'effectifs. Certaines voient les leurs augmenter (multisport, olympiques), tandis que d'autres les voient diminuer ou ont plus de chance de connaître une diminution (affinitaires, non olympiques, fédération de plus de 250 000 licencié·e·s) ; la somme amenant à une stagnation. Elles ont cependant en commun d'avoir toutes investi d'autres modalités de pratique que la licence classique comme avec les « autres titres de participation ». Entre 2000 et 2017, une augmentation de +157% a été observée. Cette situation peut paraître surprenante au regard de l'immobilité qui est prêtée aux fédérations sportives en matière d'évolution, notamment sur la licence, un objet culturellement central dans leur fonctionnement. Elle catalyse à elle seule le sens donné par les acteur·rice·s fédéraux·ales à l'adhésion au projet associatif (Prouteau, Wolff, 2010).

### **Propension des fédérations sportives aux changements**

Dès lors que les termes de « changement » ou d'adaptation sont associés aux fédérations sportives dans la littérature, il est rare que cela soit pour relever les capacités de contingence dont ces organisations feraient preuve. Zintz (2005) le dit ainsi : « les fédérations sportives ne sont pas spontanément portées au changement. Les relations qu'elles entretiennent avec leurs environnements, au sein de "systèmes sportifs nationaux", ne vont généralement pas modifier cette faible propension à évoluer ». Il les analyse comme figées dans leur management, inscrites dans des stratégies réactives, en réponse aux évolutions du système, plutôt que proactives, permettant d'anticiper et de sentir les tendances. Pociello (2015) souligne quant à lui « les

---

<sup>31</sup> Cette sous-catégorie est composée de quatre organisations : la Fédération gymnastique et sportive des Patronages de France devenue la Fédération sportive et culturelle de France (FSCF), la Fédération sportive et gymnique du travail (FSGT), l'Union des sports travaillistes (l'UST) devenue la Fédération française des sports travaillistes (FFST) et l'Union française des œuvres laïques d'éducation physique (Ufolep).

<sup>32</sup> Nommé ainsi dans le document de l'INSEE.

fonctions de résistance aux changements des puissantes institutions fédérales ». Zintz met en évidence que les fédérations doivent s'inscrire dans une approche holistique pour adapter leur structure aux valeurs, aux idées et aux références des nouveaux-elles sportif-ve-s. Cela supposerait donc de délaissier le modèle qui consiste à forcer ces valeurs à s'adapter à la structure fédérale existante.

Winand *et al.* (2013) ont étudié la perception des acteur-ric-e-s fédéraux-ales sur l'innovation et l'impact sur les processus de changement dans le système fédéral. Cette étude a permis de récolter le point de vue des principaux-ales concerné-e-s, ce qui est déterminant pour établir une relation entre l'innovation et son implémentation dans la structure (Bernoux, 2010). Les fédérations auraient besoin d'innover<sup>33</sup> pour survivre et promouvoir leur sport. L'innovation fait partie du processus de changement organisationnel. D'après une étude menée par ces mêmes auteurs sur les fédérations sportives belges, celles qui reconnaissent la mise en place d'innovations estiment avoir considérablement changé au cours des cinq dernières années (étude de 2013)<sup>34</sup>. L'analyse de ces innovations a montré que celles-ci étaient, dans 2/3 des cas, non sportives. Elles sont qualifiées « d'innovations annexes » pour donner une plus-value à la cotisation associative. Les nouvelles formes d'activités, comme le sport loisir et les nouvelles disciplines sportives, appartiennent à la catégorie des innovations sportives, tandis que les affiliations et les outils numériques appartiennent, quant à eux, aux innovations de services annexes. Les auteurs expliquent la domination des innovations de type annexe par la pression « immobilisante » des tutelles, les fédérations internationales et les pouvoirs publics, dans le développement d'innovations sportives. Les organismes régulateurs sont nombreux quand il s'agit des activités des fédérations sportives. Ils sont jugés plus nombreux qu'envers les entreprises cumulant à la fois des parties prenantes externes et internes (Winand *et al.*, 2013). Nous ajouterons à l'influence des tutelles le poids des usages et de l'affinité culturelle des organisations avec certaines modalités de pratique.

Les différentes formes d'innovation convergent vers un même objectif, celui de se démarquer, notamment par des services complémentaires, pour survivre et lutter dans le champ concurrentiel de l'offre sportive. La performance, habituellement l'apanage des résultats sportifs, se déporte également désormais sur l'organisation. Ils en concluent que les fédérations sportives sont à la recherche d'une performance organisationnelle (Zintz et Winand, 2013).

---

<sup>33</sup> La définition de l'innovation qui est retenue par les auteurs est celle d'une nouveauté pour l'organisation. Cette définition est différente de celle des économistes, pour lequel-le-s l'innovation en est une dès lors qu'elle est nouvelle pour un secteur et pas uniquement pour les personnes qui l'implémenteraient dans leur organisation.

<sup>34</sup> Il nous semble qu'il aurait été intéressant de mettre en perspective ce point de vue avec celui des acteurs externes pour confronter les représentations en termes de changement dans le système fédéral.

Sport de haut niveau	Sport pour tous	Sociétal
Obtenir des résultats sportifs internationaux Augmenter la participation des athlètes aux compétitions Améliorer les services aux athlètes	Améliorer la qualité des services sportifs destinés aux membres Augmenter le nombre de services sportifs destinés aux membres	Attirer des membres Soutenir les valeurs sportives dans la société Améliorer la qualité des services non sportifs
↑	↑	
Organisation	Promotion et communication	Financier
Améliorer le climat organisationnel Améliorer les compétences des salariés	Promouvoir le sport Améliorer la communication externe avec les membres et les clubs	Obtenir des ressources financières variées Devenir plus indépendant financièrement vis-à-vis des pouvoirs publics

Tableau 6 Récapitulatif des dimensions stratégiques des fédérations sportives d'après Zintz et Winand, 2013

Ces mêmes auteurs mettent en évidence que la taille, la typologie (olympique, non olympique) et le degré de dépendance vis-à-vis des pouvoirs publics ne seraient pas des facteurs explicatifs de la présence d'innovation ou non dans une fédération. De plus ce ne sont pas les fédérations les plus stables financièrement qui sont les plus innovantes<sup>35</sup>. Ce serait, à l'inverse, celles qui subissent des pressions qui auraient plus de propensions à innover (*Ibid.*).

D'après eux, une typologie d'acteur·rice fédéral·e se distingue quand il s'agit de parler d'innovation et donc de changements. Leurs travaux démontrent que l'employé·e sportif·ve est un·e « champion·e de l'innovation ». Ce concept a été formalisé par des auteurs anglo-saxons (Chakrabarti, 1974 ; Grima et Trépo 2003 ; Markham, 1998 ; Schön, 1963 cité par Winand *et al.*, 2013). Il est défini comme un acteur·rice qui permet « d'installer un climat entrepreneurial et de faire prendre conscience du besoin d'innover ».

<sup>35</sup> Nous pourrions rapprocher cette analyse de celle qui a mis en évidence « un silence créatif » à propos de la période de popularité des sports modernes dans les années 1970-1980 (Loret, 2004).

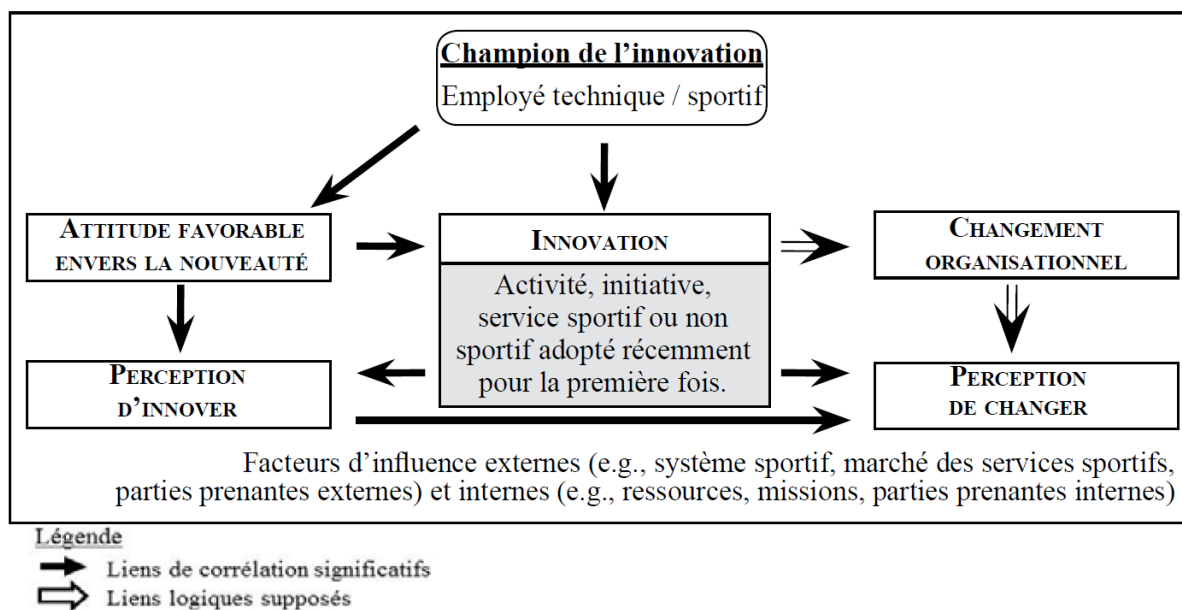


Figure 4 : Attitudes, perceptions et champion de l'innovation au sein de fédérations sportives (Winand et al., 2013)

Mais il n'est pas le seul à soutenir l'innovation. Dans l'ordre, les auteurs classent ensuite le-la président-e, les clubs sportifs et la direction générale des sports comme soutien de l'innovation. Puis, ils citent les pouvoirs publics locaux et les partenaires privés comme des aides rares à ce sujet, et ils placent encore un peu plus loin les fédérations sportives internationales et le comité olympique interfédéral belge dans leur propension à soutenir l'innovation dans le système fédéral. Zintz (2004, 2011) met également l'accent sur la gouvernance. Elle jouerait selon lui un rôle central. En y introduisant des facteurs contingents, les fédérations sportives permettent l'installation de processus de changement et cela est conditionné par la capacité des acteur-ric-e-s à accepter de les y insérer. Cinq axes méritent selon lui une attention particulière de la part des dirigeant-e-s du système fédéral : les missions, un organigramme aplati, la gestion des ressources humaines, la mutualisation et la gestion relationnelle à l'environnement pertinent. La distribution du pouvoir en son sein est à ce titre particulièrement observée<sup>36</sup>, ce qui questionne la place des professionnel-le-s dans cet espace.

L'implication des salarié-e-s dans la gestion de l'organisation est un accélérateur de l'innovation. Il en résulte que la professionnalisation est un enjeu majeur pour les fédérations et devient une exigence pour le mouvement sportif dans son ensemble (activités, acteur-ric-e-s et associations). Elle peut avoir vocation à piloter le processus de changement qui résulte des influences et des injonctions relatives à l'environnement pertinent de l'organisation (Zintz, 2011). La professionnalisation peut être l'opportunité pour les fédérations de ne plus s'abstraire des parties prenantes du phénomène sportif qui se sont développées dès le début des années 1970. La période en vase clos précédente doit, selon Winand *et al.*, rester un lointain souvenir dans lequel il s'agirait de ne pas replonger. « Le monde du sport ne peut pas se permettre de vivre dans un isolement dédaigneux » (2013, p. 45). D'après eux, « la vocation sociale (ou sociétale) du sport n'a de chance d'être pleinement rencontrée que si ceux qui en reçoivent aujourd'hui la responsabilité – à tous niveaux – agissent dans une vision stratégique que seule

<sup>36</sup> Il différencie celle qui est imbriquée, qui induirait une stabilité précaire de l'organisation relative à une centralisation du pouvoir autour du-la président-e ; de celle qui est différenciée, qui favoriserait une cohérence globale, grâce à la distinction entre le stratégique, le managérial, et l'opérationnel.

la société peut leur donner ». Elle ne peut se faire qu'au prix d'un management professionnel. Nous allons revenir pour cette raison un peu plus en détail sur la professionnalisation du sport et les incidences de cette dernière sur le système fédéral et ses acteur·rice·s.

### **Professionnalisation, marchandisation et entrepreneurisation du sport fédéral**

Entendue comme « le processus par lequel une activité ou une occupation devient une profession » (Falcoz, Walter, 2009, p. 3), la professionnalisation dans le sport n'est pas un phénomène récent. Nous distinguerons celle qui a concerné les sportif·ve·s elles·eux·mêmes qui s'est manifestée dès le XIX<sup>e</sup> siècle par une progressive émergence d'une forme professionnalisée de certains jeux ; de celle qui a concerné l'encadrement et les structures pour laquelle deux vagues sont observées. Une première est identifiée dans les années 60-70 par Bernardeau-Moreau (2003). Elle est à l'initiative de l'État et est caractérisée par le recrutement de techniciens. La seconde est associée à la période de 1985 à 2000 et a davantage concerné les salarié·e·s administratif·ve·s et les manager·euse·s.

La professionnalisation qui a consisté à rémunérer les sportif·ve·s s'est développée au service « de l'artisanat du spectacle » et reposait sur une économie du pari (Zintz, 2005). C'est la naissance du rapport de force entre le sport amateur et le sport professionnel. Claverie (2020) met en évidence que certaines fédérations cherchent à se protéger de cette professionnalisation au service du sport spectacle en pleine ascension dès leur début. C'est le cas pour l'Ufolep dès 1927 avant même que la fédération ne soit créée.

Le sport est devenu par la suite un produit d'appel. La médiatisation et l'internationalisation croissante des événements sportifs ont renforcé un peu plus la dimension économique du sport. L'économie de marché et la logique marchande imposent leur propre loi aux organisations et à la gestion du sport (Chantelat, 2001). Le sport spectacle tend un peu plus à s'inscrire dans une perspective marchande, et moins sous le format associatif, en tendant à intégrer des groupes financiers internationaux. Pour certain·e·s acteur·rice·s sportif·ive·s, en bouleversant l'ordre économique, le sport marchand a envahi le phénomène sportif (*Ibid.*). Par les effets pervers qui l'accompagnent, il prendrait le risque de démystifier la candeur du sport.

Il en résulte que le système des sports s'est radicalement transformé (Pociello, 1981, 1995). L'arrivée de nouveaux acteurs et la croissance exponentielle du secteur privé en attestent même si la part des entreprises dans le financement des sports reste modeste (Charrier, 2014). Les modèles d'action des structures fédérales sont changés ainsi que le temps, l'espace, la réglementation des rencontres, la nature et le volume des transactions financières. Pour Loret la modification des règles fédérales semble au service du caractère télévisuel des spectacles sportifs. Les fédérations sportives seraient formatées aux exigences de la télévision. L'ascendant des exigences médiatiques sur les enjeux locaux produirait un renversement de l'esprit du sport autour d'une nouvelle matrice culturelle privilégiant la rationalité financière à celle qui est sportive. Une mutation serait à l'œuvre en matière de codification des comportements sportifs.

Corneloup (1999) explique que cette logique de rentabilité n'est pas seulement le fait des institutions nationales, mais qu'elle s'est également installée dans les clubs et les fédérations sportives. Certaines de ces organisations auraient une gestion comparable à celle d'une entreprise. Stumpp et Gasparini (2004), dans leur recherche sur la professionnalisation des clubs



de volley-ball, mettent en évidence des stratégies identitaires structurant l'espace des positions sociales entre partisan-e-s et opposant-e-s à la professionnalisation (repris par Bernardeau-Moreau, 2019). À travers une monographie, ils montrent comment le club est passé d'une homogénéité associative fondée sur des valeurs de solidarité à une segmentation en deux sous-cultures qui s'opposent progressivement. L'analyse met en évidence des divergences tant idéologiques que sociales et des enjeux spécifiques au monde sportif associatif. La professionnalisation est donc observable à toutes les échelles, et la présence du management qui l'accompagne est elle aussi indiscutable. Le système fédéral ne peut donc pas échapper à une « turbulence gestionnelle » d'après Corneloup (1999).

### **L'exemple de la Fédération française d'équitation<sup>37</sup>**

La Fédération française d'équitation a été étudiée à ce sujet par Bernardeau-Moreau, et par Tourre-Malen entre autres, à propos de l'évolution des pratiques sportives en son sein. Cette fédération présente la spécificité d'être structurée en deux mouvements : d'une part les disciplines du poney, pratique dite « de plaisance à faible contenu technique, accessible à tous, fer-de-lance des innovateurs » et d'autre part celles dites plus sportives, reposant sur des exigences techniques, des efforts et de la persévérance (Tourre-Malen, 2009 ; Bernardeau-Moreau, 2003). Tourre-Malen a montré que la fédération d'équitation a connu un tournant à la fin des années 90 qui a conduit l'organisation à une marchandisation de son activité. En effet entre 1981 et 1993 le nombre d'associations dans la fédération a augmenté de 40% tandis que celui des établissements professionnels (commerciaux) a bondi de 190%. Le phénomène de mise en loisir du sport décrit par Bessy (2008) est explicite dans ce cas, ainsi que le métissage des modes de pratiques d'après Chavaroche (2018).

Les statuts juridiques des structures membres n'ont donc pas progressé de façon similaire induisant, selon Tourre-Malen, une marchandisation de l'équitation. Bien que la situation de cette fédération soit singulière, elle a tout de même eu pour conséquence la création d'une loi en 2003 qui limite la représentation des organisations à but lucratif dans les instances fédérales. L'auteure parle d'une mutation du mode de distribution de l'équitation induit par un phénomène plus global de généralisation du modèle entrepreneurial entraînant une évolution de la vision de l'institution.

L'institution est réduite à un rôle d'instrument « mis à la disposition de l'individu-consommateur » pour offrir un service à une clientèle (Gasparini in A. Loret, 2004). Dès lors, les efforts des fédérations et des clubs ont convergé vers la satisfaction des adhérent-e-s. Les organisations sont conduites à adopter des stratégies visant à fidéliser et en attirer de nouveaux-elles adhérent-e-s. (Winand *et al.*, 2013). La concurrence interfédérale participe à attiser un peu plus cette tendance. Dans cette dynamique, le vocabulaire de l'entrepreneuriat s'invite dans la littérature de l'association sportive. Zintz parle par exemple de clients à propos des sportif-ve-s et supporter-ric-e-s comme acteur-ric-e d'influence du système fédéral (2011), Bernardeau-Moreau (2003) de « client-e à fidéliser » à propos des cavalier-e-s qui servent la longévité des établissements équestres. Tourre-Malen dit alors que la relation club-fédération est entachée puisque la fédération joue le rôle « d'une coopérative qui mutualise les besoins et les moyens de ses adhérents ».

<sup>37</sup> L'exemple de la Fédération Française de Voile étudié par Lafabrière (2013) aurait également pu être pris en exemple pour sa transformation face à l'essor des écoles de voile.



La relation des fédérations à ce rapport de consommation est ambiguë. Dès son identification dans les années 90, elles le posent en ennemi n°1 pour préserver le mythe du club et cultiver ce qui les démarquerait de l'univers marchand. Il est donc dénoncé pour préserver notamment la « culture associative », celle de l'amateur bénévole défendant les valeurs sportives et associatives traditionnelles. Walter et Falcoz (2009) ont montré que la professionnalisation n'effaçait pas l'identité originelle du don et du désintéressement portée par les bénévoles. « Bien que mis en tension par la professionnalisation et la montée en compétence des salariés, le bénévolat, expliquent les auteurs, ne disparaît pas et continue à rester le socle identitaire sur lequel se bâtit le projet associatif » (Bernardeau-Moreau, 2019). Hoarau et Laville (2013) montrent cependant que cela a joué un rôle dans l'évolution de la hiérarchisation du politique sur « la technique ».

Mais, parallèlement, tout se passe comme si le système fédéral se sentait forcé, pris au piège par ces modalités de relations qu'il ne peut ignorer au risque d'être jugé obsolète. Tourre-Malen (2009) met en avant que la culture professionnelle qui s'est instaurée dans le courant du poney et du tourisme équestre prend davantage en compte la demande du public intéressé par une pratique de loisir. Par conséquent, cela a conduit la fédération d'équitation à davantage être à l'écoute des demandes des exploitant·e·s de clubs commerciaux. Le système fédéral est donc en proie à l'affrontement de ces deux cultures, que ce soit à l'échelle décisionnelle, dans les instances administratives fédérales, ou dans la relation directe à l'adhérent·e et dans les organisations opératrices du sport.

« Chaque cavalier porte en lui une double dimension : celle d'élève et celle de client. Face à lui se trouve un enseignant porteur également d'un double statut : celui, traditionnel, de « maître » et celui, nouveau, de prestataire de service. Cette dualité en miroir de chacun des partenaires s'appuie sur des rapports de pouvoir inverses : le « client-roi » domine le prestataire de service, mais le maître conserve l'ascendant sur l'élève » (*Ibid.*).

La dimension commerciale trouble la relation d'élève à client. Mais le développement de l'adhérent·e consommateur·rice n'est pas un phénomène spécifique au sport. Les tendances observées dans les fédérations sportives sont révélatrices des mutations sociales et culturelles plus globales de la société. C'est le rapport des individus aux institutions qui est changeant. Nous allons à présent nous y intéresser et nous rendre compte que cette évolution fait partie d'un ensemble plus global de traits post-modernes caractérisant notre société. Nous souhaitons ainsi éclairer le rapport entretenu actuellement par les individus aux clubs sportifs et au système fédéré. Nous allons l'introduire en commençant par évoquer la « défédéralisation » (Slimani, 2000).

### **Défédéralisation et traits de la postmodernité**

La défédéralisation fait référence à un phénomène qui pourrait être décrit comme le retrait du fédéralisme, mais également comme une action qui échapperait à la responsabilité d'une fédération. Si la pratique autonome est peut-être l'idée qui vient prioritairement à cette énonciation, Slimani (2000) l'utilise aussi dans sa thèse pour parler d'une « défédéralisation du professionnalisme » : cela se « traduit par leur volonté de s'affranchir un peu plus des directives fédérales quant à la multiplication des sources de financement du football professionnel ».

C'est cependant dans son sens relatif à la pratique autonome que ce terme nous intéresse puisqu'il consiste en l'exercice d'une activité en dehors des contraintes organisationnelles et réglementaires d'une fédération. Ce phénomène est probablement celui qui, au cours des dernières décennies, a le plus questionné les fédérations sportives. Il a en partie retiré au système fédéral le statut monopolistique de seul organisateur d'activité physique.

Ce phénomène est apparu avec une première vague de diffusion en France aux alentours des années 1975 par les sports dits « californiens » (Camy, 1996 ; Pociello, 1981, 2015). Ils ont fait souffler un vent d'innovation sportive sur la France, et peuvent être assimilés à une « avant-garde » sportive, comme les tenants du sport alternatif (Loret, 2004). Loret dit de la période au cours de laquelle ces pratiques sont apparues, que le succès populaire du sport avait laissé s'installer un « silence créatif ». L'avènement de ces pratiques outre-Atlantique aurait donc relancé un foisonnement créatif. C'est le début du modèle de l'auto-organisation du social (Corneloup, 1999 ; Chantelat, Fodimbi et Camy, 1996 ; Vieille Marchiset, 2003 ; Travert, 1997), l'improvisation s'invite à la table des activités physiques. Les sports informels voient le jour, et les activités physiques sortent des frontières traditionnelles que sont les stades, les gymnases, les pistes d'athlétisme, etc. (Lipovetsky, 1983). Les pratiquant-e-s se mettent alors à l'écart des instances régulatrices, un comportement qui était initialement prêté uniquement aux adeptes des sports de glisse érigés en une forme ostentatoire de contreculture sportive<sup>38</sup>. Cette mise à l'écart est symptomatique de la postmodernité et déstabilise « les fondements sur lesquels furent bâties les structures organisationnelles de type fédéral » (Zintz, 2005). On parle plus globalement de la crise des intermédiaires, c'est-à-dire de ces acteurs associatifs qui, s'étant constitué comme des têtes de réseau, jouaient un rôle de passerelle entre les instances politiques et l'acteur de terrain. Bordes, Lesage et Level y associent également la tendance à l'individualisme consommatoire (2013). La pratique auto-organisée serait donc l'illustration d'individualisme de masse et de l'effacement des morales solidaristes (Chartier, Vigarello, 1982). Les termes de « self-service » ludique, de sport ouvert, de l'autocodification, de narcissisme collectif sont ceux qui nous sont apparus comme les plus signifiants pour imager cette période ; des termes repris et condensés par Bordes, Lesage et Level dans leur article. Elles-ils citent les auteurs Yonnet, Augustini et Duret, Louvel, Vanpouille, et Lipovetsky (entre autres) qui en sont les utilisateurs.

La pratique auto-organisée est guidée par la recherche de modes d'organisation à plus faibles contraintes (Pociello, 2015). Cette tendance serait d'autant plus visible que la population serait dense. Mais elle ne serait pas pour autant circonscrite uniquement aux quartiers populaires (Fize, 1994 ; Vieille Marchiset, 2003) dont les jeunes en sont souvent la représentation. Les individus cherchent à « ajuster, autant que possible, les activités proposées par les associations à leurs dispositions et possibilités personnelles » (*Ibid.*). Les pratiquant-e-s seraient en quête d'aspects ludiques et de libre expression (Defrance et Pociello, 2003)<sup>39</sup>. C'est l'individuation des pratiques (Augustin, 1997-1998). S'exprime le désir « d'une plus grande et plus rapide autonomie motrice et décisionnelle » (Pociello, 2015).

---

<sup>38</sup> D'après le baromètre de la pratique des jeunes proposé par l'UCPA en 2018-19, 58% des 16-25 ans pratiquent du sport chez eux, 37% en pleine nature et 29% en milieu urbain. Ces chiffres sont en hausse depuis la dernière étude menée en 2015.

<sup>39</sup> Bordes (2009) parle d'une « reludisation » des pratiques physiques notamment dans ses écrits relatifs aux jeux de rue.

La norme dans l'auto-organisation est la modularité des règles et leur modelage par les usagers. La marge de liberté et le bricolage des règles sont centraux. Et cela commence par la non-délimitation du terrain de pratique en comparaison du système fédéral. Dans l'auto-organisation, la pratique s'adapte aux caractéristiques de l'espace urbain. « Si le monde du sport jardine à la française, celui des jeux de rue s'arrange avec la jungle urbaine et ses friches ludiques » (Bordes, Lesage et Level, 2013, 2014). Ces auteur·e·s mettent en évidence que ces modalités de pratique ne sont pas nouvelles comme nous voudrions le croire. Elles·ils voient dans les jeux de rue et les jeux traditionnels populaires autorégulés une parenté structurale. En effet, elles·ils établissent de nombreux points communs entre eux dont la dissymétrie des adversaires. Les équipes se forment et se reforment à mesure que des joueur·euse·s rejoignent la bande. Le nombre de participant·e·s peut varier pour maintenir « l'équilibre des formes et un niveau de jeu jugé optimal » (Mauny, Gibout, 2008). Ils mettent également en avant l'absence de quantification des marques. Le nombre de paniers ou de buts n'est pas toujours comptabilisé. Ils l'expliquent par l'éloignement du rapport à la victoire. L'implication vis-à-vis de l'enjeu est différente de celui à l'œuvre dans le milieu fédéral. C'est ainsi que peut s'installer le principe de la coopération (Nalebuff, Brandenburger, 1996), un jeu à somme nulle dans lequel le schéma de la victoire de l'un sur l'autre est laissé de côté. La permutation des relations en cours de partie le rend possible ; de joueurs à gardien, d'adversaires à partenaires, la délimitation n'est pas stable et pérenne. Les différent·e·s auteur·e·s s'accordent également sur l'absence de temps propre. La souplesse associée à cette caractéristique est nommée « plasticité temporelle ». La partie démarre dès que suffisamment de monde est rassemblé, ou dès lors que l'équipement nécessaire, souvent un ballon, est amené. Celle-ci se termine dès qu'il est l'heure de manger, par exemple, ou de laisser la place à d'autres joueur·euse·s. Cela vaut également pour l'espace qui est alloué à la pratique, ce qui impose une variante des règles, selon que le terrain est délimité ou non par exemple. La libre interprétation des règles et leur non-uniformité sont également des caractéristiques semblables entre les jeux traditionnels et les jeux de rue nommés ainsi par Bordes, Lesage et Level, 2013. Elles·ils ne leur octroient pas le nom de sport, car ils ne sont pas réglés « sous une forme compétitive et institutionnalisée » même si le terme de sport est devenu un terme générique qui désigne « pratiquement l'ensemble de la culture physique contemporaine » (Pociello, 1999).

Tout se passe comme si, par sa codification, le système fédéral s'était arrogé les pleins pouvoirs sur le sport, jusque dans l'usage du terme. Bien que Chavaroche (2018) nous dise que la mise en loisir du sport (Bessy, 2008) n'est pas envisagée comme une offre de remplacement du modèle fédéral, mais comme une offre complémentaire, la représentation de chacune d'entre elles les placent tout de même comme des figures contraires dans les représentations. D'un côté les fédérations sportives apparaissent comme des espaces de règles, de normes, tandis que les jeux de rue n'apparaissent que sous l'angle de la liberté et de la souplesse. Pourtant, pour Bordes, Lesage et Level (2014), il n'y aurait pas d'affrontement culturel entre « d'un côté, l'adhérent du club et son mode de fonctionnement importé et, de l'autre l'indigène du trottoir et sa logique territoriale ». Mauny et Gibout parlent de ramifications à propos des jeux de rue et du sport fédéral. « Le jeu de rue s'arrange avec le produit sportif culturel mondialisé-imposé et se le réapproprie [...] » (*Ibid.*). C'est le principe autolytique qui domine. Il s'agit de *re*<sup>40</sup>-créer une pratique *re*-connue de tous servant d'exutoire aux pressions sociales » (Mauny et

---

<sup>40</sup> En italique dans le texte.

Gibout, 2008). Il y a donc une homologie et une différence entre le sport fédéral et le non fédéral.

C'est à partir de cette croyance en un affrontement qu'a été véhiculé le terme de contre-culture. Pourtant, pour Chantelat, Fodimbi et Camy (1998) et Augustin (2002), les deux types de pratiquant·e·s peuvent se confondre. Le sport « en liberté » peut permettre aux licencié·e·s de s'adonner à une pratique discontinue et de revendiquer leur droit à la versatilité. Les jeunes notamment pratiquent de plus en plus dans la diversité avec trois activités investies en moyenne par les 16-25 ans (Crédoc – UCPA, 2018-19). Et ce chiffre progresse puisqu'il était de 2,5 en 2016. Les jeux de rue peuvent également permettre d'insuffler le phénomène de « glocalisation<sup>41</sup> » qui pourrait éventuellement s'importer ou inspirer le système fédéral. Bordes, Lesage et Level lui donnent cette définition : « recontextualisation différentielle, au niveau local, de pratiques globales homogénéisantes qui circulent à l'échelle mondiale » (2014). Elle peut être rapprochée du terme d'insularité ludosportive<sup>42</sup> qui évoque l'éloignement de l'hétérogénéité des espaces locaux autonome. Par opposition, le sans frontiérisme du sport induirait une forme de standardisation des pratiques fédérales<sup>43</sup> sur le territoire Européen d'après Zintz. Une matrice mondiale interconnectée est plaquée sur l'expérience locale. Le sport est alors « déraciné des particularités géographiques et spatiales locales ». Les jeux de rue pourraient ou prennent déjà le contre-pied de ces tendances pour gommer cette homogénéisation que l'on peut supposer contre-productive dans l'attractivité du système fédéral.

En résumé, les travaux sur l'étude des jeux de rue au cours des 30 dernières années posent les fondations des points de différences entre le système fédéral et la pratique auto-organisée. Ces modalités de pratiques, par leur multiplicité, ont complexifié la lecture de l'univers sportif, au côté de celles plus traditionnelles. Bordes, Lesage et Level ont bien marqué la différence entre les traits associés aux activités non fédérées, qui renvoient à la post modernité et donc au post-sportif, et ceux qui renouent avec l'histoire et les activités pré-sportives. Elles-ils classent l'individualisme consommatoire et la mise à distance des institutions régulatrices parmi les traits de la postmodernité.

## Questions de recherche

L'individualisme consommatoire et la mise à distance des institutions régulatrices déséquilibrent le système fédéral et nous conduisent à notre question de recherche. Ces phénomènes font ressentir aux acteur·rice·s fédéraux·ales une mise à distance de leurs adhérent·e·s, une « rébellion douce » venant de leur part. Les institutions fédérales se sentent questionnées de façon brutale et inattendue (Pociello, 2015). Nous avons vu au travers des chiffres que cette mise à distance pouvait être davantage questionnée dans certaines fédérations que dans d'autres et qu'à l'échelle globale le nombre de licencié·e·s se maintenait, grâce notamment à l'agrégation de nouveaux formats d'adhésion. Cependant le chiffre du nombre de

---

<sup>41</sup> Néologisme proposé par le théoricien des médias Joshua Meyrowitz en 1985. Cf. Joshua Meyrowitz, *No Sense of Place: The Impact of Electronic Media on Social Behavior*, New York, Oxford University Press, 1985. Et repris par Bordes, Lesage, Level, (2014) Le processus de désportification comme exemple d'une glocalisation ? le cas des jeux collectifs de rue, chapitre 3.

<sup>42</sup> La culture ludomotrice est une invariante anthropologique à vocation universelle propre à notre espèce (*Ibid.*).

<sup>43</sup> Jugé nécessaire pour un succès planétaire du sport par les institutions en tirant parti.

clubs baisse. Et cette tendance est moins souvent exprimée par les acteur·rice·s de terrain qui tendent à se concentrer sur le nombre d'adhérent·e·s recensé·e·s. Le changement de focale pourrait permettre d'interroger différemment cette mise à distance des institutions, moins au niveau de l'échelle individuelle et davantage au niveau de celle des membres fédérés (le club). Cela réinterrogerait certainement les stratégies empruntées par les fédérations sportives et les représentations des « fuyard·e·s » du système fédéral.

Ces dynamiques questionnent l'autonomie des fédérations sportives (Chantelat, 2001) et par conséquent de façon insidieuse leur responsabilité. Ces dernières sont-elles en partie responsables de cette situation ? Les tendances observées doivent-elles leur être imputées ? Loret (2003) met l'accent sur les personnes, plus précisément sur les élu·e·s fédéraux·ales : « Les élus doivent donc impérativement se donner les moyens d'anticiper les changements qui se profilent. Il en va non seulement de leur crédibilité, mais aussi de la rationalité sociale et financière de leurs futures décisions politiques en matière de promotion et d'organisation du sport sur le territoire français » (p. 47). Tout se passe comme si les acteur·rice·s étaient scruté·e·s pour vérifier qu'elles-ils ne soient pas la cause de l'obsolescence de tout un système. La logique missionnaire serait inhérente à leur engagement, mais leur « fébrilité » concernant la logique gestionnaire, à laquelle elles-ils seraient forcé·e·s de prêter attention (Hoarau et Laville, 2008), les placerait « sous surveillance »<sup>44</sup>.

Le système fédéral et ses acteur·rice·s seraient donc condamné·e·s à s'adapter, et dans le meilleur des cas, à anticiper les changements sociétaux susceptibles de les impacter<sup>45</sup> ; les forçant à être en action et non en réaction ; les rendant acteurs et parfois victimes, selon les points de vue de ces évolutions sociétales. Gomez et Verschuuren parlent de transition forcée à propos des organisations sportives internationales (2019). Se pose alors la question de la capacité du système fédéral à préserver son projet social tout en s'adaptant aux défis modernes. L'enjeu se trouve dans la capacité de ces acteur·rice·s à donner une nouvelle forme, dans le prolongement de la précédente, au projet social investi.

De cette façon, le système fédéral peut parvenir à investir d'autres activités. Or, ces nouvelles formes peuvent apparaître pour certain·e·s acteur·rice·s semblable à un détournement du projet social de l'organisation fédérale. Elles confrontent les logiques fondatrices et modernistes (Bernoux, 2010, p. 93), engendrant parfois de façon inopportune un désaccord sur ces logiques fondatrices<sup>46</sup>. Les fédérations connaissent alors un « trouble de la personnalité », zigzaguant entre fierté et renoncement. Il peut s'avérer clivant et produire des rapports de force entre des groupes d'acteur·rice·s en son sein. Le sentiment de rupture identitaire (Bernoux, 2010) s'invite dans ses dynamiques créant du conflit.

Nous allons observer la capacité de l'organisation fédérale à aménager ses propres règles, en tenant compte de ses caractéristiques propres, ce qui aura probablement un impact sur la réussite ou l'échec du changement (*Ibid.*). Il s'agira plus précisément d'observer le remaniement des codes fédéraux. Les fédérations sont amenées parfois à les renforcer, et parfois à les remettre

---

<sup>44</sup> Termes personnels qui ne sont pas attribués aux auteurs auxquels nous faisons référence pour le début de la phrase.

<sup>45</sup> Or, Loret est arrivé à la conclusion de certains de ses travaux, que nous détenions peu de connaissances sur le futur du sport. Il rappelle que les changements que le système sportif a connus ont pris tout le monde au dépourvu, et ont perturbé toutes les institutions sportives, des fédérations sportives aux collectivités locales.

<sup>46</sup> Cette situation sera observée dans la fédération de l'Ufolep, étudiée en monographie dans cette thèse.

en question dans l'objectif de trouver un juste équilibre à leur adaptation aux changements. Le système fédéral joue avec différentes stratégies pour évoluer en jouant sur les espaces normatifs qui le composent (changement interne) ou ceux qui l'entourent (lobbying, partenariats...). Le caractère protéiforme des fédérations est interrogé pour définir ce qui relève de leur mission, de leur fonction. Qui doit y être accueilli et qui en est exclu ? La modularité des pratiques pour répondre aux traits post-modernes vus précédemment est une clé proposée aux fédérations sportives. Cette modularité se confronte à l'homogénéisation des pratiques fédérales. Il est prêté à ces organisations fédérales un attachement aux règles à la fois du jeu, sur le terrain, comme aux normes fonctionnelles. Alors savent-elles « s'adapter à l'adaptation » ? À la société post-moderne (Bordes, Lesage, Level, 2013) à laquelle elles appartiennent ? Souhaitent-elles cultiver un modèle permettant l'adaptabilité ?

Pour y répondre, avec un mode de raisonnement inductif, nous privilégierons dans notre stratégie de recherche la place des acteur·rice·s dans le changement en lien avec les interactions analysées. Cela nous inscrit dans la théorie interactionniste initiée par l'École américaine de Chicago. Elle « propose d'accéder aux actions et aux expériences subjectives des acteurs ordinaires en interactions grâce à l'observation et à l'entretien » (Emerson, 2003 ; Mabilon-Bonfils, 2019). Nous faisons « l'expérience, du concret, du particulier et de l'échange comme modes d'accès au réel, et sur la prise en compte de l'action » (*Ibid.*). Nous n'ignorons pas le poids des institutions et de l'environnement autour du système fédéral dans notre raisonnement, mais nous tâcherons de répondre à ce questionnement par l'analyse des interactions quotidiennes qui induisent des rapports de force et produisent des changements sur le système de valeurs des fédérations sportives et l'équilibre de son ensemble. C'est la raison pour laquelle l'immersion dans une fédération, l'Ufolep, et l'étude en monographie nous ont semblé être la meilleure option à retenir pour produire des connaissances à propos des mécanismes de changement d'une organisation. La construction et l'évolution des politiques sociosportives de l'Ufolep puis l'incidence sur ses normes et sa structuration (professionnalisation, rapport aux collectivités, modèle économique...) constituent un terrain expérimental adéquat pour ce fonctionnement. Nous avons souhaité étudier *in situ* les changements globaux de la société par l'immersion continue de réunion en réunion. Desage (2006) nous invite à renoncer à la recherche de causes pour se pencher sur celle des processus : des travaux plus interprétatifs que systémiques permettant une approche hyper macro de l'économie monde. « Ces approches se caractérisent par une insistance sur les conditions nécessaires plus que sur les causes suffisantes ou génériques, et la différence n'est pas mince ». C'est la raison pour laquelle les contours du terrain se sont déformés et que parallèlement, au fur et à mesure, la question de recherche a elle-même évolué au gré de nos avancées (Deslauriers, 1991). Nous nous appliquerons à développer ces choix de stratégie de recherche plus longuement au sein du chapitre 1 portant sur le cheminement immersif, théorique et méthodologique de notre thèse. Nous allons désormais présenter les choix que nous avons retenus pour la construction du plan de thèse concourant à l'objectif de répondre à la question de recherche.

## Présentation des choix qui ont précédé à la structuration du plan

Grâce au développement de cette section, nous entendons soutenir la·le lecteur·rice dans son cheminement en lui permettant de saisir nos choix de nature structurelle et méthodologique.

Après un premier chapitre consacré au cadre théorique, à la stratégie de recherche et au dispositif méthodologique, trois chapitres seront centrés sur la présentation des résultats. En lien avec les modalités de financement (CIFRE), de la place donnée et offerte par la structure à notre récolte de données, et de notre raisonnement inductif, la structuration de cette thèse a octroyé une place prépondérante aux résultats. Compte tenu du « petit » nombre de chapitres, la·le lecteur·rice doit être informé·e que les chapitres possèdent deux sous-niveaux de numérotation (« 1.1 », « 1.1.1 »). À cela nous avons ajouté un niveau d'intertitre pour soulager la lecture<sup>47</sup>.

Nos écrits incluent des perspectives managériales prioritairement en conclusion. Ils éclairent quelques choix d'avenir que nous dressons pour le système fédéral. Le chapitre 1 traite des méthodes de restitution aux acteur·rice·s de terrain et nous permet d'exprimer la méthode retenue qui a plutôt consisté à leur proposer des repères pour l'avancée de leurs actions, réflexions et éventuels engagements dans des processus de changement. Nous entendons, par un regard appuyé, leur permettre d'agir encore un peu plus au sein du (ou sur) le système dans lequel elles·ils évoluent.

Par les premiers écrits de l'introduction, la·le lecteur·rice a pu identifier nos choix concernant la méthodologie en monographie. Un développement est accordé à ce choix dans le chapitre de méthodologie. Ce choix a eu une nette incidence sur le déroulement de ce travail de thèse et dans sa rédaction. En effet, nous avons cherché dans nos résultats prioritairement à démarrer du cadre général, pour nous intéresser ensuite à notre cas d'étude, pour terminer à nouveau sur un développement d'ordre général. Ainsi les allers-retours ont ponctué la thèse, que ce soit en matière de théorie et de terrain, ou entre l'étude de cas et le général.

Aussi, la monographie a laissé émerger des résultats que nous avons voulu descriptifs<sup>48</sup>. C'est dans ce genre que nous avons souhaité laisser s'exprimer notre analyse, s'attachant aux détails, montrant le déroulé de nos analyses au gré de nos observations et entretiens. Par ailleurs, bien qu'un cheminement théorique soit exposé dans notre premier chapitre, des développements théoriques pourront être rencontrés lors de l'énoncé de ces résultats pour soutenir la démonstration. Il en sera de même pour certains éléments de contexte qui ont été parfois survolés en introduction pour faire l'objet d'une plus longue attention par la suite. Nous avons cependant choisi de consacrer un développement à la présentation de l'Ufolep, la fédération étudiée en monographie. Nous présenterons les grandes lignes historiques de l'organisation pour dresser quelques éléments de sa culture et des fondements qui lui sont attachés jusqu'à aujourd'hui.

---

<sup>47</sup> Cependant ce dernier niveau ne se retrouve pas dans la table des matières.

<sup>48</sup> Nous ne nous retrouvons dans les propos écrits par Thierry Zintz dans la section « limites et risques de notre position de recherche » de sa thèse intitulée « configuration et changement organisationnel des ligues et fédérations sportives belges ».



## Présentation de la fédération du terrain de recherche : l'Union Françaises des Œuvres Laïques d'Éducation Physique (Ufolep)<sup>49</sup>

L'Ufolep est née en 1928 à la suite d'un rapport présenté par Gaston Vidal et du travail d'une commission présidée par le Dr Michot<sup>50</sup>. Le conseil général de la Ligue de l'enseignement<sup>51</sup> décide de créer en son sein une commission sportive nommée « union française des œuvres laïques d'éducation physique ». Elle participe à un phénomène de métamorphose plus large de la part de la Ligue de l'enseignement. L'institution créée en 1866 vient de se renouveler sous la forme d'une confédération de délégations départementales et initie un rapprochement avec les instituteur·rice·s.

L'Ufolep devient officiellement une fédération en 1929 et n'est acceptée qu'au titre de fédération d'application au Conseil National des Sports. Avant cette date, ce sont principalement les « petites A<sup>52</sup> » qui ont tenu un rôle important dans la « propagation de l'idée sportive au sein du monde laïc ». La Ligue de l'enseignement montrait de l'intérêt pour l'éducation patriotique prémilitaire (réservé à l'âge postscolaire et circonscrit à un cadre républicain)<sup>53</sup>. La culture gymnique de la fédération a débuté à cette période avec la mise en place de la gymnastique rationnelle préparatoire. Le cyclisme, activité historique de la fédération, fait également son apparition dans l'histoire des œuvres postscolaires laïques. Par ailleurs un rapprochement avait été observé avec l'Union des Sociétés Françaises des Sports Athlétiques (USFSA) avant la création de l'Ufolep. Les premières rencontres sportives voient le jour entre œuvres laïques dans les années 1910 par le biais de l'athlétisme et se multiplient dans les années 1920. La connexion avec le sport est donc bien présente, pourtant, dès la structuration de l'Ufolep, des réticences émises par les dirigeant·e·s fédéraux·ales apparaissent en son sein.

Les amicales laïques qui hébergent, pour certaines déjà, des commissions sport, craignent l'adhésion de sportif·ve·s ne défendant par les valeurs fondatrices de l'institution. L'Ufolep ne fédère à ce moment-là que des sociétés sportives et d'éducation physique se rattachant à l'école ou à la post-école dans l'idée d'une éducation physique qui précéderait l'éducation sportive. Le sport éducatif prime avant tout et s'inscrit dans un champ plus large de l'éducation de la·du futur·e citoyen·ne. Sa doctrine s'établit notamment autour de l'idée d'une éducation physique différente de la préparation militaire, en opposition aux exercices gymniques de la fin du XIX<sup>e</sup>. L'éducation physique connaît d'ailleurs un transfert du ministère de la Guerre vers l'instruction publique.

---

<sup>49</sup> Les éléments historiques présentés dans cette section sont dans la majorité des cas issus de l'article de Claverie (2020) : « Des petites A aux premiers pas de l'Ufolep : aux origines du sport laïque en France (1895-1939) ».

<sup>50</sup> Elle est la première fédération affinitaire sous sa forme actuelle à voir le jour. La FSGT a vu le jour en 1934. L'union des sports travaillistes, renommée la Fédération française des sports travaillistes a été créée en 1951. Et pour finir la FSCF est née en 1968 (mais elle a cependant connu l'appellation fédération gymnique et sportive des patronages de France à sa création en 1898).

<sup>51</sup> Cette organisation est présentée au cours du chapitre 2 qui traite des relations de la Ligue de l'enseignement et de l'Ufolep.

<sup>52</sup> Sociétés d'anciens élèves des écoles primaires.

<sup>53</sup> Cette éducation n'a concerné que les garçons. La place des femmes est saluée en 1935 notamment dans les fêtes de la jeunesse, dont les mouvements laïcs sont fiers ; comparant leur absence dans les rassemblements catholiques.



« C'est davantage par opportunisme et combat idéologique que la Ligue de l'enseignement reconnaîtra comme siennes des pratiques de nature compétitive et performative se développant à sa base, parfois à son insu. Elle cherchera par la suite à les réviser, d'abord en les prémices d'un « sport pour tous », puis finalement dans une première forme de sport-loisir tous deux conformes à sa *doxa*. Dans ce mouvement historique, les formes sportives retenues au départ pour leur fonction de rempart au monde catholique seront converties en supports de l'émancipation de l'individu, dans une vision plus sociale et citoyenne de l'exercice de la laïcité » (Claverie, 2020).

Le principal volet de la doctrine « ufolépienne » se constitue autour du sport laïc. La Ligue de l'enseignement affirme la volonté que la fédération sportive s'inscrive dans les orientations, les valeurs et les principes philosophiques défendus par l'institution. Il est donc nécessaire d'explicitier le rapport entre laïcité et sport, et de définir ce qu'est un sport laïc. Les réfractaires soulignent l'inexistence de lien entre sport et laïcité. L'Ufolep la définit à travers l'articulation de deux idées : les notions de démocratie, inculquer les principes de la République à travers le jeu, et l'équité sociale. Le principal objectif étant de mettre la pratique physique à la portée de tou-te-s. Selon Nathalie Sévilla (2013), le sport laïc conjuguerait « morale coubertinienne et morale laïque » en « une pratique sportive compétitive neutre et pure, moyen d'épanouissement de la personne ». D'après Claverie (2020), le président du Comité national des Sports, Gaston Vidal, pensait le sport laïc comme une pratique neutre, « abritée par la tutelle publique et protégée des turpitudes d'un sport spectacle en pleine ascension ».

Pour aller dans ce sens, le prix des licences et le secteur investi, les petites agglomérations de campagne, entrent dans l'identité de l'Ufolep. Les aspirations de la fédération coïncident avec celles du Front populaire et profitent de l'engouement autour de cette mouvance peu avant les années 1940. Cet élan perd rapidement de sa splendeur, car la suprématie des fédérations sportives dirigeantes (délégués) entache pour Moustard (2009) les ambitions d'un sport populaire. Le premier dilemme éducation/sport apparaît, auquel s'ajoute les débats de laïcité qui perdurent, l'Ufolep se conforte dans l'étiquette du secteur turbulent de la Ligue de l'enseignement. Pour autant en 1938 il lui est reconnu un rôle prépondérant dans la démocratisation de l'éducation physique.

### **Les changements, rupture et apogée**

Mais peu avant la Deuxième Guerre mondiale, la singularité de l'Ufolep est remise en cause. Il y est dénoncé la « championnite », un mimétisme trop important avec le sport compétitif. Des délégué-e-s « ufolépien-ne-s » dénoncent les adhésions des sociétés sportives n'ayant pas d'objet laïc clairement identifié. Les craintes des dirigeant-e-s fédéraux-ales se poursuivent. La renaissance d'après-guerre est difficile et il devient indispensable de redessiner la doctrine de l'Ufolep dans un souci de non-concurrence des fédérations dirigeantes. En 1948, l'idéologie est reprécisée. Il est énoncé à l'assemblée générale de juillet 1948 : « premièrement l'Ufolep groupe les sections sportives scolaires, post et périscolaires des amicales et des associations appartenant à la Ligue de l'enseignement. Deuxièmement, l'Ufolep, groupement essentiellement amateur, prétend conduire rationnellement, par une initiation sportive et par la suite par une émulation bien comprise, la grande masse de la jeunesse française vers une pratique désintéressée de l'éducation physique et du sport. Troisièmement, l'Ufolep ne prétend pas concurrencer les fédérations dirigeantes. Sa seule ambition est la revalorisation physique

de la jeunesse française, sans souci majeur de formation des élites ». L'engouement s'accélère dans les années 1960-1970 au côté de l'Union Sportive de l'Enseignement du Premier Degré (Usep) et la fédération s'étend un peu plus. Il est mis en évidence deux tentations antinomiques : l'organisation de compétitions et l'activité de distinction, c'est-à-dire l'éducation par le sport au service de tou-te-s. La deuxième ayant davantage vocation à faire moins « double emploi » en comparaison de l'activité des fédérations délégataires selon Georges Belbenoit<sup>54</sup>.

Cette affirmation conduit à un nouveau texte dans les années 1980 qui précise les orientations à suivre. La fédération prend un virage en affirmant ouvertement sa volonté de différence, en s'inscrivant dans de nouvelles activités sportives et dans de nouvelles modalités de pratique, la distinguant des fédérations délégataires. On peut rattacher symboliquement ce virage à la naissance du slogan : « une autre idée du sport » en 1981. L'Ufolep investit une nouvelle politique des activités physiques et sportives. La fédération connaît son pic de fréquentation en 1984 : 467 000 licencié-e-s et 10 800 associations. Il en est de même pour l'Usep qui a compté jusqu'à 982 500 licencié-e-s à cette date peu anodine qui correspond à la loi Avice<sup>55</sup>. Cette dernière impose une révision de ses statuts, et l'Usep se constitue alors en fédération sportive régie par la loi 1901<sup>56</sup>.

De ces deux périodes nous retiendrons les fondements identitaires de l'Ufolep : son rapport à la Ligue de l'enseignement, la philosophie qui en découle, l'activité physique accessible au plus grand nombre, l'éducation et la citoyenneté (qui ont pris la place de l'anticléricalisme), la laïcité et son positionnement sur un « sport autrement » dès les années 1980.

## L'Ufolep au XXI<sup>e</sup> siècle

Depuis les années 2000, la fédération assiste à l'érosion de son nombre de licencié-e-s et d'associations. Elle constate, lors d'une première phase, un vieillissement de ses adhérent-e-s, puis inversement, une remontée de ses jeunes licencié-e-s. L'Ufolep se caractérise désormais principalement par des clubs<sup>57</sup> unisports sans lien direct avec l'école. En quelques chiffres, la fédération représente environ 360 000 adhérent-e-s<sup>58</sup> et 130 activités. En 2012 à l'assemblée générale de Gerzat un évènement marquant se produit. La fédération, accompagnée dans son développement par un conseiller stratégique, se structure en deux pôles : un pôle nommé « sport et éducation »<sup>59</sup> et un pôle nommé « sport et société ». Les activités liées au développement de la pratique sportive se trouvent au sein du pôle « sport et éducation » et les activités liées au sociosport se trouvent dans le pôle « sport et société ». La fédération cherche à ce moment-là à rééquilibrer ses activités sur l'Éducation populaire qu'elle considère avoir laissées de côté à la fin du siècle précédent. Les discours des débuts de la fédération en faveur d'un sport accessible à tou-te-s dans un véritable service public de l'Éducation populaire font « peau neuve » pour

---

<sup>54</sup> Premier président de l'Ufolep et de l'Usep de 1970 à 1976 (les présidents précédents n'avaient que le titre de Commissaire général). Né en 1918 et mort en 1999.

<sup>55</sup> Loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

<sup>56</sup> Il faudra attendre les années 2000 pour qu'elle prenne son indépendance totale de l'Ufolep en élisant son-sa propre président-e.

<sup>57</sup> Que nous nommerons aussi « associations locales » pour reprendre les usages de la fédération étudiée.

<sup>58</sup> Licencié-e-s et personnes en possession d'un titre de participation.

<sup>59</sup> Les noms de ces secteurs seront notés entre parenthèses au sein de cette thèse, ainsi que ceux des commissions de la fédération étudiée.

s'adapter à cette époque. La fédération a identifié différentes demandes sociales, non couvertes par les politiques publiques. Elle y a proposé le sport comme un outil éducatif pour y répondre.

L'érosion tend à se stabiliser en raison notamment de ces nouvelles activités sociosportives et des efforts fournis par la fédération sur la vie fédérative<sup>60</sup>. La fédération connaît au cours du XXI<sup>e</sup> siècle une accélération de sa structuration avec de nouvelles vagues de professionnalisation à la suite de celle connue à la fin du XX<sup>e</sup>. La recherche de modernité est une quête présente pour enrayer l'image « ringarde » qui est fréquemment accolée aux fédérations affinitaires et multisport<sup>61</sup>. Le sociosport et le multisport sont les voies les plus récentes choisies pour parvenir à un objectif à la fois fédératif et de modernité. Grâce au plan de thèse présenté ci-dessous, nous entendons donner des éléments d'analyse et de compréhension aux processus entrepris et résistances rencontrées par le système fédéral pour parvenir à ces deux objectifs.

## Présentation du plan de la thèse

Cette thèse a donc été subdivisée en quatre chapitres que nous allons présenter successivement, auquel s'est ajoutée une introduction endossant le rôle de contextualisation.

**Le premier chapitre** décrit les différents cheminements que nous avons suivis dans la thèse. Le cheminement initial développé est celui qui a précédé la thèse. Il s'agit de la naissance du projet puis de nos relations avec la fédération sportive étudiée. Il est suivi du cheminement théorique qui a structuré cette thèse. Nous y développons le raisonnement qui nous a conduit, à travers la sociologie des organisations, et plus précisément par celle développée dans le champ sportif, à choisir la théorie de la régulation sociale (J-D. Reynaud, 1989) comme orientation théorique majeure. Cette dernière nous a servi à analyser la capacité des acteur·rice·s à lever les déterminismes en matière d'usages sociaux organisationnels fédéraux pour parvenir à s'adapter à l'évolution des pratiques sportives. Pour finir nous présentons notre cheminement méthodologique, en exposant le choix des outils, les conditions de leur mise en œuvre, les objectifs, les contraintes et réponses apportées.

**Le deuxième chapitre** est le premier à être consacré aux résultats. Comme nous avons fait le choix de nous intéresser au rôle des acteur·rice·s fédéraux·ales dans la transformation de leur environnement organisationnel, il nous a semblé cohérent de leur accorder le premier chapitre de cette thèse. Il est intitulé : Les acteur·rice·s dans le système fédéral et le système fédéral comme acteur de la société. Pour étudier les conditions de l'engagement d'un système fédéral dans un processus de changement, nous commençons notre analyse par l'évolution des profils d'acteur·rice·s qui le compose, professionnel·le·s et élu·e·s, et les modalités d'action qui les accompagnent (mouvement social interne). Puis nous nous décentrons de l'acteur·rice individuel·le pour prendre la notion d'acteur au sens organisationnel pour traiter de la relation de la fédération à son environnement pertinent notamment à travers sa stratégie d'influence.

---

<sup>60</sup> L'Ufolep pourrait donner à la vie fédérative la définition suivante : toutes actions visant à fédérer les acteur·rice·s des activités et dispositifs de la fédération.

<sup>61</sup> Pour l'anecdote, au cours de l'assemblée générale de l'Ufolep à Cenon en 2020, le président de la Ligue de l'enseignement de l'Ufolep Gironde, Stéphane Brunel, a réinventé le développement de l'acronyme de la fédération en : « l'Union des Fossiles Obligés de se Lier pour ne pas Périr ». Par ce « pied de nez », le président a fait état d'une situation ressentie comme instable au sein du mouvement historique de la Ligue de l'enseignement et de ses institutions sportives.

Nous traitons des modalités de relation du système fédéral avec les acteurs publics puis de son rapport à son environnement immédiat et historique. Ces deux sphères composent l'environnement normatif du système fédéral. Ce chapitre sert donc d'appui aux chapitres suivants. Il pose les conditions qui ont permis au système fédéral, par des évolutions internes et un rapport différencié externe à son environnement normatif, d'envisager l'évolution de son modèle de fonctionnement (chapitre 3) et de son projet (chapitre 4).

**Le troisième chapitre** est centré sur les effets structurels des changements au sein du système fédéral. Il s'intitule : la pluralité des changements fonctionnels, un révélateur de l'évolution des fédérations sportives. Ce chapitre commence par l'analyse de la gouvernance fédérale, l'espace de prédilection des décisions. Nous y traitons du pouvoir des acteur-ric-e-s en son sein et y étudions les décisions statutaires qui leur étaient relatives pour entrevoir les rapports de force à l'œuvre. Le chapitre se poursuit sur le fonctionnement du système managérial, il traite du sujet de la gestion et des méthodes de travail adoptées en relation avec les exigences de rationalisation. Il se termine par un axe sur les conséquences stratégiques et organisationnelles de ces changements sur la structuration fédérale. Le changement de règle, caractéristique de la théorie de la régulation sociale, est prégnant dans ce chapitre.

**Le quatrième et dernier chapitre** s'intéresse au projet fédéral comme forme visible des actions menées et changements opérés. Il interroge l'évolution du projet du système fédéral tiraillée entre susciter ou répondre (ou non) aux attentes et besoins formulés (ou non) par les acteur-ric-e-s sportif-ve-s. C'est la raison pour laquelle nous mettons en perspective la définition du cœur de métier des acteur-ric-e-s du système fédéral, nous la confrontons aux évolutions connues par ce dernier, notamment au sujet de la massification des politiques sociosportives fédérales. Un peu abscons pris théoriquement, nous resserrons, par la suite, notre focale pour mieux illustrer, et nous représenter ces évolutions à travers deux exemples pris au sein de la fédération étudiée en monographie. Nous nous intéressons aux effets de la prise en compte des « éloigné-e-s de la pratique » sur le système fédéral dans un premier temps, un projet qui, dans sa forme actuelle, une fois structurée, produit d'importants changements. Puis, dans un deuxième temps nous faisons une focale sur le projet fédéral du multisport en réponse aux enjeux modernes « d'omnivorité » de la population sportive.

Ces quatre chapitres entendent répondre à la question de recherche dressée au cours de cette introduction. Ils débiteront par le développement de trois cheminements qui ont permis la réalisation de cette thèse : immersif, théorique et méthodologique.



# CHAPITRE 1 : Un triple cheminement immersif, théorique et méthodologique

## Introduction

L'immersion, constitutive de notre travail de doctorante en CIFRE, nous est apparue comme un bon moyen de pénétrer les questions du rapport au terrain, de théorie et de méthodologie. Aussi c'est par la voie de chacun de leurs cheminements que nous avons choisi d'aborder ce chapitre.

Nous présenterons dans un premier temps notre cheminement immersif dans le terrain d'enquête. Nous traiterons de notre relation à la fédération depuis les débuts en présentant notamment la stratégie de restitution des résultats qui a ponctué les années de collaboration avec l'Ufolep. Le terrain ayant pris une place importante dans cette thèse, son influence sur nos choix sera explicitée. Nous poursuivrons ensuite notre développement par le cheminement théorique en prenant appui sur la sociologie des organisations qui est le champ théorique retenu. Nous en présenterons les notions centrales pour ensuite nous attarder sur les travaux qui ont utilisé ces théories dans le champ sportif. L'exposition de ces notions nous permettra de nous arrêter plus longuement sur le cadre d'analyse prioritaire choisi qui est celui de la théorie de la régulation sociale de Jean Daniel Reynaud. Ce chapitre se terminera enfin par le cheminement méthodologique. Les méthodes utilisées seront subdivisées entre méthodes principales et secondaires. Nous montrerons de quelle façon nous avons cherché à mettre à profit notre position immergée dans l'organisation pour la récolte de données.

## 1.1. Une chercheuse en immersion dans une fédération qui s'interroge

### 1.1.1. D'un mémoire à une thèse en CIFRE

Face aux défis qui se posent au système fédéral et au contexte que nous avons présenté en introduction, nombreuses sont les fédérations à s'être tournées vers le monde universitaire. Pour certaines d'entre elles la relation est installée depuis plus longtemps. Il n'a donc pas fallu attendre ces évolutions. C'est le cas notamment des fédérations multisport et de leurs rapports de proximité avec les sciences sociales. Les assises nationales du sport<sup>62</sup> ont longtemps regroupé ces fédérations lors de rassemblements pour mener des réflexions avec le système universitaire autour des phénomènes et enjeux actuels. Les fédérations ont aussi individuellement organisé des universités d'été à l'instar des partis politiques, en se demandant comment mieux définir leur projet associatif en interrogeant une « grande » question sociétale. C'est le cas de l'Union Nationale des Clubs Universitaires<sup>63</sup>, mais aussi de l'Ufolep avec son

---

<sup>62</sup> Organisation présentée dans le chapitre 2. Les ANS avaient pour objet de rassembler des acteurs œuvrant pour les APS et l'EPS et désireux de débattre des sujets touchants à l'évolution et à l'avenir du sport.

<sup>63</sup> L'UNCU regroupe l'ensemble des clubs universitaires qui sont le plus souvent en convention avec les universités.

université d'été interrompue en 2010<sup>64</sup> puis poursuivie par son université européenne du sport (2014 et 2016<sup>65</sup>). Les congrès comme les assemblées générales sont aussi des espaces au sein desquels les universitaires sont appelés à venir « éclairer » une problématique qui concerne un public militant et professionnel à la recherche d'une prise de recul sur son action du quotidien. Ces différents temps rythment la relation du système universitaire avec le monde fédéral sportif.

Dans le cas de l'Ufolep, ce rapport au monde universitaire est amplifié par sa filiation à la Ligue de l'enseignement. Cette dernière n'en est pas à son coup d'essai. Elle a instauré depuis longtemps l'université du Pradet, un espace dans lequel les chercheur·euse·s sont invité·e·s à intervenir. De la même façon que la fédération sportive, lors des congrès qu'elle organise, la Ligue de l'enseignement invite des chercheur·euse·s à venir débattre, mais aussi à bousculer l'assemblée présente comme ce fut le cas au cours du congrès de 2019 à Marseille avec la présence de Stéphane Beaud, professeur universitaire en sociologie. Aussi elle est engagée depuis plusieurs mandatures dans des projets de recherche en convention CIFRE<sup>66</sup>.

Cette affinité a pu encourager l'Ufolep à engager des projets d'ampleur avec le système universitaire. Elles-ils ont par exemple mené une recherche-action avec Haïfa Tlili et Nicolas Delorme sur « Pourquoi les jeunes filles ne pratiquent pas d'activités physiques et sportives ? Une recherche-action dans les zones urbaines sensibles françaises » (Tlili, Delorme, 2014). La première convention industrielle de formation qui implique l'Ufolep nationale a été réalisée par Camille Collet avec le laboratoire VIPS<sup>2</sup> de l'université de Rennes 2. Cette convention CIFRE était multipartite. Elle a été signée entre l'Ufolep nationale, l'Ufolep d'Ille-et-Vilaine, la Ligue de l'enseignement nationale, la Ligue de l'enseignement d'Ille-et-Vilaine et le cercle Paul Bert. Elle a conduit à la production d'une thèse intitulée « comprendre le développement et la structuration de "l'espace des sociosports " rennais » soutenue en 2018.

Au cours de cette première thèse en CIFRE, l'Ufolep nationale a souhaité engager un travail de thèse en proximité, avec la présence d'un·e doctorant·e directement au siège de la fédération. L'Ufolep s'est alors tournée vers l'université Paris-Sud pour exposer ses projets à Dominique Charrier, responsable du master intitulé « politiques publiques et stratégies des organisations sportives ». L'Ufolep a déjà par le passé collaboré avec cette université (interventions, stagiaires, recrutements, etc.). La fédération est reconnue comme un partenaire de la professionnalisation des étudiant·e·s de cette formation.

Au cours de l'année 2015-2016 une option recherche se met en place au sein de ce master. Nous y prenons part à la suite d'une sensibilisation à cet univers au cours de nos études en Staps à l'université Paul Sabatier à Toulouse. Les premiers échanges avec l'Ufolep s'orientent vers le sujet du rapport des fédérations au territoire, plus précisément aux collectivités territoriales. La période est marquée par les différentes lois MAPTAM et NOTRe, ce qui n'est pas sans conséquence pour les fédérations sportives. Historiquement structurées autour des échelons administratifs, les fédérations se voient dans l'obligation de se restructurer, de repenser leur rapport aux territoires (Honta, 2008). C'est un nouveau défi pour ces organisations sportives. Les possibles sujets de recherche sont nombreux, mais la mise à disposition d'une cadre

---

<sup>64</sup> En 2020 des réflexions pour organiser un évènement similaire ont été menées. Plusieurs reports puis la crise sanitaire ont empêché sa tenue à ce jour.

<sup>65</sup> Programme en annexe 28.

<sup>66</sup> À titre d'exemple, Marie Ducellier réalise une thèse en CIFRE avec la Ligue de l'enseignement intitulée « l'école aux côtés de l'éducation populaire : pour une fabrique du regard ? » entre 2017 et 2020.

technique auprès de la fédération de l'Ufolep change les orientations de départ. Cette personne se voit confier cette thématique et l'idée d'un sujet de recherche autour des enjeux de l'échelon intercommunal avec les fédérations sportives est écartée.

Six mois de stage s'engagent alors de mars 2016 à août 2016. Ce stage est l'occasion d'une recherche exploratoire. C'est la seule mission qui nous est confiée sur cette période. Puisque l'objet de recherche « territoire et fédération » est abandonné, le sujet est réorienté vers l'évolution du modèle associatif. Nous entamons alors un processus d'observation nous permettant d'identifier les principaux enjeux que connaissent les fédérations sportives et plus particulièrement ceux de l'Ufolep. Nous produisons de premiers travaux intitulés « l'évolution de l'association sportive, un modèle fédéral de loisir : entre collaboration locale et reconnaissance nationale » (Sarrail Brassens, 2016). Ce stage nous offre de multiples avantages. Il nous donne la possibilité de nous immerger dans notre sujet et en même temps, dans notre terrain. Les fédérations sportives sont des acteurs complexes. L'enjeu de ces six premiers mois est d'en saisir le fonctionnement global, les usages, le vocabulaire ; des éléments qui seront utiles à une meilleure étude *a posteriori*.

L'emplacement du bureau qui nous est attribué a de l'importance dans cette première rencontre avec le terrain. En effet, il est positionné stratégiquement à l'entrée de l'espace de travail collectif dédié à la fédération. De ce fait, l'opportunité était plus grande de faire la connaissance de nombreuses personnes aux profils divers, de passage dans les locaux nationaux. Les élu·e·s nationaux·ales, mais aussi les partenaires, les acteur·rice·s de la Ligue de l'enseignement et de l'Usep ont été rencontré·e·s à cette occasion, la plupart du temps, de façon informelle par la position géographique stratégique adoptée. Ce bureau était, de plus, le lieu de rassemblement des pauses déjeuners, ce qui a constitué un tremplin d'intégration en interne. Durant ces 6 mois, l'Ufolep nous a donné l'impression d'investir dans notre compréhension du système fédéral. L'ensemble des espaces nous était accessible. Nous avons même vivement été encouragée à investir des lieux divers pour nous initier au plus grand nombre possible de missions ou activités portées par l'Ufolep. Nous avons également été invitée à nous construire un réseau en nous rendant à des conférences et événements extérieurs à la fédération. De cette façon, nous sommes parvenue à mieux positionner l'Ufolep dans le système qui l'entoure. Peu après nous avons entamé la phase de construction du projet de thèse, mais nous avons engagé aussi un processus d'évolution personnelle dans un espace riche et stimulant.

### **1.1.2. Des expériences socialisantes induisant un paradigme épistémologique**

Cette période a participé à diversifier notre culture sportive et à développer notre ouverture d'esprit pour coller au plus près des réalités. Elle a participé à accroître nos capacités d'analyse et dans un cercle vertueux, nous a conduit à nous intégrer davantage. En effet, parachutée dans une entité aussi complexe, il nous a fallu redoubler d'efforts pour suivre les premières réunions. Les échanges autour du déjeuner étaient pour nous au départ des temps rythmés par des dialogues nébuleux. Il nous a fallu notamment, nous constituer un glossaire des acronymes de la fédération, un penchant très prononcé de toutes les organisations sportives comme nous le découvrirons plus tard. L'Ufolep nous a intégrée à une « formation continue informelle » dépassant régulièrement la question de l'appropriation d'un terrain. Cette période a laissé des traces, faisant de nous une actrice à la participation intellectuellement engagée (Soulé, 2007). Nombreux·ses sont les acteur·rice·s de la fédération à avoir entamé des discussions et des débats



de fond avec nous pour notamment nous encourager à formuler nos opinions à propos de l'actualité ou des positions sociétales plus globales. Étant la plus jeune, celles·eux qui sont rapidement devenu·e·s des collègues, ont aussi occupé le rôle de mentors, de tuteur·rice·s. Ce fut particulièrement le cas d'Isabelle Chusseau et de Benoit Gallet lors de ces six premiers mois de stage. Les proximités spatiales pour l'une dans la zone de travail, et d'affinité sur les thématiques de travail pour l'autre, les ont désignés de façon informelle comme nos guides professionnel·le·s et spirituel·le·s par moments. Ils·elles nous ont permis d'écarter doucement le statut d'étudiante pour celui de professionnelle, et d'ajouter le statut d'actrice à celui d'apprenante. Notre regard nouveau et également naïf s'est à la fois éloigné pour laisser plus de place à l'assurance, et « s'est fait exploiter » pour apporter un point de vue extérieur.

Le paradigme constructionniste fait de ces interactions une production humaine influençant l'échafaudage des connaissances. Avec l'ensemble de l'environnement ordinaire que nous avons côtoyé dès les premiers mois de stage, puis durant les années de thèse, ces acteur·rice·s ont joué un rôle important. Ce paradigme considère que « la réalité est coconstruite dans l'expérience avec les autres et par le langage mis en œuvre dans ces expériences » (Guichard, Huteau, 2006, p. 218). À ce titre-là, « les postures, les relations, les conduits, les représentations sociales et les valeurs portées par l'organisation étudiée influencent notre construction des connaissances » (Foli, Dulaurans 2013, p. 61). Très proche du paradigme constructiviste, nous nous basons sur l'inséparabilité entre le système observant et le système observé ; « dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié (indépendamment de l'étude qui en est faite) ne peut être séparé de ce qui relève des sujets connaissant qui l'étudient. » (Avenier, 2011, p. 376). Nous considérons la réalité comme socialement construite, car le·la·le chercheur·euse reste « un sujet social, indissociable de ses propres contextes, et porteur de valeurs et de finalités à l'origine de ses travaux » (Gephart, 1988 cité par Brasseur, 2012). La neutralité et l'objectivité de·du la chercheur·euse sont classées parmi les mythes. Les interactions entre l'observatrice et le système observé ont donc été orchestrées tout au long de l'avancée de la thèse pour structurer ce paradigme<sup>67</sup>.

Le fondement épistémologique constructiviste permet de comprendre, que les acteur·rice·s d'un même système puissent avoir des représentations différentes d'une situation, ou une analyse divergente sur l'environnement qui les entoure. Il permet de questionner les protagonistes sur les fondements de ce qu'ils croient savoir, leur manière de penser et d'agir (Watzlawick, 1988). C'est avec ce regard que nous avons abordé notre terrain de recherche, à la fois en master et en thèse.

Nous allons désormais poursuivre notre cheminement immersif et développer les relations que nous entretenons avec la fédération lors de la finalisation du projet puis au cours de la thèse. Les procédés de restitution vont être pour cela présentés.

---

<sup>67</sup> Ce courant s'oppose au paradigme positiviste, qui met l'accent sur la vérification d'une réalité préétablie, sur le schéma de l'induction et reconnaît l'objectivité de·du la chercheur·euse.

### 1.1.3. Comités de pilotage de la thèse, suivi et restitution du travail mené pour les acteur·rice·s de terrain

#### Un projet co-construit et une relation continue

Le stage effectué en master 2 a posé les fondations des relations entre les acteur·rice·s pour la suite des travaux de recherche. Il a, dès le départ, instauré une confiance entre le triptyque : fédération sportive – université – doctorante (Gaglio, 2008). Cette confiance nous a conduit à ne pas « enfermer » la fédération sportive dans une position de financeuse. Le terme ne sera d'ailleurs jamais employé pour la définir. La relation établie et choisie n'est pas celle d'une organisation passant une commande auprès d'un·e chercheuse. Le terme de co-construction prend ici tout son sens. Perrin-Joly (2010) parle d'un lien de subordination dans le cadre des thèses en CIFRE qui pourrait nuire à la liberté et l'autonomie de la recherche. Cette relation décrite par l'auteure n'est pas celle que nous avons rencontrée dans notre projet de thèse, peu présente également dans la culture managériale de l'organisation (*Cf.* Chapitre 3). Une relation équilibrée s'est instaurée à la place, n'établissant pas de rapport de domination institué par le statut des acteur·rice·s.

L'implication de la fédération dans le projet est un fil conducteur et celle-ci démarre dès notre soutenance de mémoire en master à laquelle des dirigeants nationaux sont présents. Plusieurs réunions de préparation du projet de thèse seront ensuite organisées entre le directeur, le président de la fédération, les futur·e·s encadrant·e·s de thèse et nous. La future direction de thèse et nous avons formulé une proposition de projet aux acteur·rice·s de la fédération que nous avons mise en débat. Les nombreux échanges au cours et entre ces réunions de travail ont permis les ajustements nécessaires à la satisfaction de tou·te·s dans la formalisation du projet de thèse (*Cf.* Annexe 3). Le dossier soumis à l'ANRT<sup>68</sup> a donc fait l'objet d'un travail conjoint de l'ensemble des acteur·rice·s. Celui-ci présentait initialement trois axes généraux (influence de l'environnement sur la fédération, relation aux acteurs publics, et systèmes sportifs locaux). Nous avons également retenu trois cadres théoriques : la sociologie des organisations, la sociologie de l'action publique et la sociologie de l'engagement. L'avancée dans les travaux nous a conduit petit à petit à recentrer notre intérêt prioritairement sur la sociologie des organisations. Le choix d'implanter notre poste d'observation au siège national en est la principale raison. En effet les souhaits initiaux qui supposaient une observation continue de l'échelle locale n'ont pas été mis en place. Par conséquent les trois thématiques retenues initialement ont été affinées. Un recentrage s'est donc opéré et a été exposé à la fédération au cours des temps d'échange et de restitution mis en place dès le début de la thèse.

Les méthodes principales de restitution s'organisent autour de comités de pilotage de thèse<sup>69</sup> et de fonctions professionnelles au sein de la fédération. Dès l'obtention du financement, il est décidé collectivement que des comités de pilotage auront lieu environ tous les deux mois pour présenter et échanger sur l'avancement des travaux. La première année, ces comités de pilotage

---

<sup>68</sup> À la suite du dépôt du dossier à l'ANRT, la fédération a fait le choix de nous proposer un contrat à durée déterminée le temps que le dossier de candidature à la bourse CIFRE soit instruit et qu'une réponse nous soit donnée, de façon à ne pas nous faire connaître de situation précaire entre deux contrats. La fédération s'est investie dans nos conditions de recherche et d'évolution dans la fédération.

<sup>69</sup> Les comités de pilotage sont à différencier des comités de thèse. Les comités de thèse sont une obligation institutionnelle mise en place par les écoles doctorales tandis que les comités de pilotage sont une initiative prise par les acteur·rice·s de la thèse.

sont très réguliers et permettent un suivi rapproché des orientations prises par les travaux. Cette année est déterminante parce qu'elle permet d'affiner les axes thématiques choisis, mais aussi de conditionner l'implication des acteur·rice·s dans la thèse. Ces premiers comités de pilotage nous permettent de présenter nos primo-analyses, motivées rapidement par près d'un an d'observation et d'analyse.

Ces primo-analyses sont présentées comme des hypothèses générales qui rendent compte de situations. À la manière de l'intervention sociologique, nous mettons « en débat (nos) raisonnements et hypothèses, et offrons aux acteurs la possibilité de les discuter et de les contester » (Cousin Rui, 2011, p. 517). Nous soumettons ces analyses, ces hypothèses générales aux acteur·rice·s présents lors du comité de pilotage de thèse. C'est l'approche compréhensive de la méthode de l'intervention sociologique qui est ici empruntée. Nous tenons à préciser que l'intervention sociologique (Minguet, 2001) n'a pas été la méthode retenue, elle a simplement influé sur la méthodologie de mise en œuvre des entretiens, nous le verrons par la suite sur le sujet du cheminement méthodologique. La notion de groupe étant majoritairement absente de notre méthodologie, nous justifions le non-emploi du nom de la méthodologie, malgré notre connaissance sur les débats autour de l'invisibilité de celle-ci. Nous retenons la formule d'Alain Touraine exposée dans la Voix et le Regard (Cousin et Rui, p. 526) qui place l'intervention sociologique à cheval entre la question de production de changement par l'acteur, et la question de la transformation de la réalité sociale par l'intervention d'un·e sociologue dans l'environnement. Touraine parle de facteur d'amélioration à propos de la capacité des acteur·rice·s à s'approprier l'analyse de leur auto-analyse. Dans son cas, il parle d'amélioration du projet du mouvement. Dans notre cas, nous parlons d'amélioration du projet associatif de la fédération étudiée, et plus globalement du système fédéral ce qui, là aussi, ne renvoie pas à la méthode de l'intervention sociologique qui ne se définit pas par la résolution de problèmes organisationnels. La résultante de cette interaction entre les acteur·rice·s professionnel·le·s et nous est un savoir partagé. « Soucieuse de prendre en compte la demande sociale et de lui répondre au plus juste, la posture d'intervention élude ainsi toute rupture épistémologique entre le sens commun et les connaissances scientifiques. Pour elle, il n'y a pas de séparation étanche, mais plutôt un dialogue constant entre le chercheur et l'acteur permettant la production d'un savoir partagé » (Bernardeau-Moreau, 2020, p. 11 ; 2014 a ; 2014 b). Nous ne faisons pas de rupture épistémologique entre les deux espaces. Ces modalités de restitution sont rendues possibles par la méthode itérative (Anceaux, Sockeel, 2006) que nous souhaitons emprunter pour produire nos analyses. Cette méthode consiste à avancer par essais et erreurs et par approximations successives. Les analyses sont formulées petit à petit, progressivement, au gré de la reformulation des enjeux ou défis rencontrés. Au début, les analyses sont provisoires et sont amenées à être consolidées, contredites ou améliorées. Il y a une dépendance entre les cycles de formalisation. (Anceaux, Sockeel, 2006, p. 67). Nous avons procédé à une remise en question permanente des conclusions, postulats et théories. Charreire et Durieux (1999) nomment cette méthode, l'exploration hybride, et la définissent par « des allers-retours entre les observations et les confrontations empiriques, et les connaissances théoriques ». Cette année de comités de pilotage de thèse est aussi l'occasion d'associer les acteur·rice·s professionnel·le·s à la construction de la méthodologie comme pour le choix des entretiens et des espaces d'intervention professionnelle.

La deuxième année, les comités de pilotage sont plus espacés, l'analyse se voulant plus construite, la fréquence des rendez-vous est revue à trois mois. Les avancées de la méthodologie

ont permis une analyse par profils d'acteur·rice·s interrogé·e·s dans la thèse. Des réflexions et primo-analyses sont présentées autour des entretiens menés avec les membres de la direction technique nationale, des élu·e·s du comité directeur national, puis des acteur·rice·s externes à la fédération et enfin autour des monographies. Ces temps sont précieux parce qu'ils nous permettent de confronter ces analyses aux ressentis et aux points de vue des acteur·rice·s de la fédération. La dernière année resserre cette fois-ci les rendez-vous des comités de pilotage pour présenter les résultats effectifs de la thèse par chapitre.

Ces comités de pilotage de thèse ont été à la croisée d'une forme de restitution et également de récolte de données. En effet, les comportements adoptés par les différents acteur·rice·s au cours de ces temps étaient riches d'informations à analyser. En pointant certaines contradictions, nous sollicitons des réactions, qui étaient parfois différentes entre les acteur·rice·s présent·e·s issu·e·s de la fédération. Le bon déroulement de ces comités de pilotage nous a permis d'aborder l'identification de contradictions de façon sereine.

Pour le contenu de ces comités de pilotage, nous nous mettons initialement d'accord avec la fédération pour que la restitution produite ne prenne pas la forme de recommandation managériale. Nous considérons que les acteur·rice·s de terrain ont la capacité d'extraire des analyses transmises les interprétations opérationnelles et les raisonnements stratégiques qui peuvent en découler. Volontairement, nous avons mis en avant notre statut de chercheuse, présente pour éclairer des situations ou phénomènes observés. Nous avons tenu à ce que ce statut ne soit pas confondu avec celui de consultante. Nous tentons de maintenir une posture « nécessitant d'établir une frontière entre ce que l'on peut/doit faire et ce que l'on considère dans/hors du cadre de son activité professionnelle » (Gaglio, 2008, p. 3). La représentation que les acteur·rice·s portent sur la sociologie est importante dans cette situation, car elle peut mener à des malentendus. Elle suppose des accords préalables.

« Le doctorant CIFRE doit prendre acte des représentations associées à son travail et les contourner, les contester, s'en servir pour formuler des propositions alternatives. Mais il ne peut totalement les ignorer » (*Ibid.*).

Ces temps sont aussi l'espace de régulation quand l'équilibre de notre temps partagé entre les tâches professionnelles et les tâches académiques est questionné. Nous avons choisi collectivement de ne pas endosser uniquement notre statut d'apprentie chercheuse au cours de cette thèse, mais d'également de nous impliquer dans les tâches professionnelles comme deuxième format de restitution. Cet espace fut à la fois un espace de récolte et de restitution. Il a été décidé, relativement aux axes thématiques empruntés dans la thèse, que nous suivrions professionnellement plusieurs missions.

La première mission a consisté à suivre une partie de la vie statutaire de la fédération de l'Ufolep, c'est-à-dire à accompagner l'organisation des temps démocratiques comme les bureaux nationaux, les comités directeurs nationaux et les assemblées générales. La participation à ces temps nous a offert un espace d'observation privilégié que nous détaillerons lors du développement du cheminement méthodologique dans la troisième sous-partie de ce chapitre. Il nous a été donné l'opportunité de faire une restitution spécifique sur ce sujet à l'occasion du bilan de mandature au cours de la saison 2018-2019<sup>70</sup>.

---

<sup>70</sup> Les réunions de travail partagées avec différents acteurs de la fédération ont cependant priorisé les bilans sur les actions de la fédération plutôt que sur son fonctionnement.

Le deuxième espace d'activité professionnelle a été consacré au suivi de la discipline de la gymnastique. Certaines activités sportives sont structurées à l'Ufolep autour de commissions nationales sportives. Nous avons eu en charge le suivi de celle consacrée à la gymnastique aux agrès. Les analyses produites sur cet espace ont été évoquées, discutées avec le directeur adjoint de la fédération en charge de la coordination de l'ensemble de ces commissions. Elles ont donné lieu à des stratégies d'accompagnement des bénévoles.

Le troisième espace a été celui de l'accompagnement à la vie associative. Cette mission a permis de nouveau de nombreux échanges avec le directeur adjoint en charge du secteur « sport et éducation » à l'Ufolep. Elle a permis de questionner de façon globale le rapport de la fédération à son réseau associatif. Les différents outils créés à cette occasion et mis à disposition participent d'une évolution de la fédération dans ses services aux clubs.

Le quatrième et dernier espace a été investi plus tardivement. Nous sommes venue en renfort sur les missions relatives au multisport. Plus particulièrement, nous avons contribué à la création d'un réseau d'associations ambassadrices multisport à l'Ufolep. Cette mission au plus près des associations était inédite au sein de la fédération. Elle a été complémentaire de la mission plus globale sur la vie associative.

### Doctorante, salariée : de la difficulté de se positionner

Des événements imprévus nous ont également conduite à investir une mission sur la vie internationale. En amont du début officiel de la thèse, nous avons été employée par la fédération en attendant la réponse de l'ANRT. Au cours de ce contrat court, nous avons provisoirement été mandatée sur l'organisation d'une université d'été, nommée université européenne du sport. Contraint par une carence en ressources humaines au sein des équipes techniques nationales, notre engagement sur cette mission qui devait être provisoire s'est installé durablement jusqu'à ce que nous soit confiée l'organisation de cet événement. Cette expérience a été propice à la construction d'une identité de professionnelle. N'étant pas pleinement entrée dans la thèse à ce moment-là (fin de saison 2016), ce rôle s'est imposé prioritairement entre nous et la fédération.

Les ambitions étaient importantes pour cet événement<sup>71</sup>. Par la force centrifuge du projet et par mimétisme avec les personnes qui nous entourent, nous avons adopté les codes du milieu professionnel au cours de cette expérience. Nous avons vécu une entrée en thèse « submergeante » ou « aspirée » d'après les termes de Soulé (2007). Le terme de submersion est volontairement employé pour interpeller. Nous nous demandons si nous n'avons pas perdu notre identité de doctorante en privilégiant une immersion aussi importante. À trop vouloir nous conformer, en entrant dans le moule, n'avons-nous pas gommé ce statut qui nous distinguait ? L'idée de participation observante peut être à ce stade avancée. Elle suggère la « prépondérance de la participation sur l'observation » (Soulé, 2007) nécessitant cependant une étape de « conversion à la recherche » pour ne pas connaître « qu'une participation pure ». Nous la développerons plus spécifiquement quand nous présenterons le cheminement méthodologique emprunté incluant la place de l'observation.

Mais précédemment, nous souhaitons évoquer la façon dont nous étions perçue dans l'entreprise (Gaglio, 2008). L'accord repose initialement sur l'espoir ou la promesse de faire

---

<sup>71</sup> Nous aborderons plus longuement cet événement, son rôle dans la relation des organisations (Ligue de l'enseignement, Usep, Ufolep) dans le chapitre 2 de la thèse.

des terrains d'enquête un moyen au service de l'exploration d'une réalité (*Ibid.*). Nous avons accepté d'être professionnelle quitte à s'éloigner un temps de notre identité de doctorante. Cette étape a probablement été une concession que nous avons acceptée d'endosser, car elle nous a permis d'obtenir des contreparties favorables à notre cheminement, sur le principe du don contre don (Mauss, 1973). Nous avons cherché à nous immerger dans notre terrain aussi intensément que possible, en mettant parfois en péril notre lucidité (Pfadenhauer, 2005 ; Soulé, 2007).

L'emploi du « nous » était également révélateur. Nous nous sommes surprise assez rapidement à employer les pronoms possessifs pour parler de la fédération. De la même façon, nous parlions de « nos collègues » pour parler des salarié·e·s de la fédération. En adoptant les codes professionnels, nous avons, en quelque sorte, acceptée d'être « l'une des leurs » (Foli Dulaurans, 2013). Nous avons largement gommé notre différence au bénéfice d'une immersion totale et enveloppante. Ce marqueur professionnel nous a conduit à nous distinguer des doctorant·e·s du laboratoire. Durant le début de la thèse, nous avons régulièrement rappelé aux autres doctorant·e·s que nos financements nous différenciaient. De plus, ce statut de doctorante CIFRE marquait une vraie distinction d'ordre organisationnel avec ces doctorant·e·s, puisque, par exemple, nous étions considérée comme une « invitée extérieure » lorsque nous souhaitions déjeuner au restaurant universitaire des enseignant·e·s<sup>72</sup>. Ceci a participé à nous éloigner de la sphère académique. À ce stade, « notre identité de métier n'est alors qu'embryonnaire ». Gaglio rappelle que la formation par la recherche dans laquelle s'implique les doctorant·e·s en CIFRE suppose « une professionnalisation progressive alors que les exigences envers un salarié sont immédiates » (*Ibid.*).

« Ce type de thèse présente des difficultés spécifiques, liées à la nécessité de concilier des exigences et des temporalités différentes, voire contradictoires : au temps long de la recherche consacrée à la réflexion distanciée s'oppose la rapidité d'analyse tournée vers l'action immédiate en entreprise » (Hellec, 2014).

L'Ufolep est fortement marquée par la volonté d'être « opérante » comme le suggère Hellec (*Ibid.*). Ce terme est placé entre guillemets, car il est très employé par les salarié·e·s et il en devient un marqueur identitaire. L'Ufolep souhaite « faire » et pas seulement « penser ». Elle souhaite être actrice sur le terrain. De nombreux acteur·rice·s nous ont fait part de leur volonté de ne pas être « un cercle Condorcet », ce qui signifie pour elles-eux, n'être qu'un espace de dialogues et de débats<sup>73</sup>. Au cours d'un comité de pilotage de thèse, un acteur de l'Ufolep nous a demandé quels conseils nous pourrions donner à la fédération sportive à propos du concept « d'innovateurs champions » (Winand, Qualizza, Vos, Scheerder, Zintz, 2013), par exemple si nous recommandions d'en avoir plusieurs au sein d'une équipe professionnelle. Cette question nous a fait craindre un rejet de notre travail puisque nous affirmions depuis nos débuts dans la structure que nous ne formaliserions pas de recommandations puisque notre implication consistait, selon nous, à éclairer des situations pour permettre aux salarié·e·s d'opérationnaliser nos analyses et nos résultats. Nous savons que la plus-value de notre travail réside dans l'œil

---

<sup>72</sup> Ce statut d'invitée ne nous donnait pas le droit de profiter du tarif préférentiel dont les doctorant·e·s en contrat doctoral, considérés comme des enseignant·e·s, pouvaient bénéficier. Le tarif élevé fixé pour les invité·e·s nous a donc écarté des déjeuners avec les doctorant·e·s de notre laboratoire. Nous ne partagions donc pas ce temps particulièrement socialisant pour échanger sur nos difficultés et avancées dans la thèse.

<sup>73</sup> Ce sujet est également développé dans le chapitre 2 dont l'un des axes porte sur la Ligue de l'enseignement et sa relation à l'Ufolep.

extérieur que nous endossons pour la fédération. Mais parallèlement la critique des universitaires hors-sol, trop généralistes, trop éloigné·e·s de la réalité du terrain, était également présente dans notre esprit. Il s'est agi de trouver le juste milieu en étant une actrice ni trop éloignée, ni trop rapprochée de la réalité de terrain. Nous avons parfois eu la sensation que la phase de questionnement était opposée à l'opérationnalisation, ce qui nous laissait craindre un mauvais accueil de nos analyses. Nous espérons pouvoir réaffirmer que cette étape constitue une partie du processus de l'opérationnalisation.

Notre statut de doctorante s'est donc installé timidement, s'additionnant plutôt à notre statut de professionnelle pour nous mener à l'acquisition d'une double identité<sup>74</sup> : chargée de mission et doctorante. Gaglio (2008) parle des sociologues comme d'individus pluriels : « les frontières entre les figures ne sont pas totalement imperméables et le sociologue pourra basculer d'une figure à une autre, quelle que soit sa position professionnelle (*Ibid.*, p. 15).

Nous avons développé un rapport ambivalent à cette pluralité qui compose notre statut. Elle nous a donné l'impression de n'être qu'une « moitié de », à moitié doctorante, à moitié professionnelle. Nous ne nous sentions pas suffisamment doctorante car nous n'en maîtrisons pas suffisamment les codes selon nous, et pas suffisamment professionnelle car nous n'étions pas à temps plein dans la fédération et ne pouvions pas nous investir comme nous le souhaitions. Cette double identité a produit un mal-être passager qui s'est petit à petit résorbé avec la fin de la deuxième année. À partir de ce moment-là, nous avons commencé à gagner en assurance, notamment autour des résultats de la thèse. Nous avons profité des temps, souvent informels, avec les professionnel·le·s de la fédération pour leur livrer nos analyses. Nous nous sommes surprise à verbaliser, au cours de nos échanges avec eux, notre volonté de partager certains points de la thèse. Parallèlement, après plusieurs communications scientifiques, un poste de représentante des doctorant·e·s à la 3SLF (société savante du sport de sociologie en langue française) et un poste de suppléante représentante des doctorant·e·s du laboratoire, nous nous sommes affirmée également dans notre rôle de chercheuse.

La fin de la deuxième année nous a conduit à faire le constat que la méthode de restitution par l'action professionnelle a difficilement pu être valorisable. Elle s'est invisibilisée d'une certaine façon par le statut de chargée de mission rapidement adossé à celui de doctorante. Ce statut a souvent été entendu comme détaché de notre fonction de doctorante. L'entrechoquement des espaces et des fonctions est pourtant indissociable pour valoriser d'une part la qualité de la thèse et d'autre part la production professionnelle. La ligne de conduite construite sur un investissement équilibré dans les deux sphères a parfois chancelé, ne faisant pas de la thèse un exercice linéaire (Morillon, 2008), mais ne remettant jamais en cause sa réalisation. Si la première année et le début de la deuxième année, à la manière de la méthode itérative, ont été une succession d'avancées par essais et erreurs (Anceaux, Sockeel, 2006), l'ensemble des acteur·rice·s ont pu capitaliser sur cette expérience pour parvenir à un équilibre cohérent sur le reste de la durée de la thèse. Les acteur·rice·s se sont accordé·e·s pour que, lors de la dernière année financée de thèse, l'investissement dans les actions professionnelles ne vienne pas entacher le déroulé de la rédaction. Le temps de charge professionnel a considérablement été raccourci d'un commun accord. Ce positionnement à la croisée des missions professionnelles

---

<sup>74</sup> Une salariée de l'Ufolep nous a fait d'ailleurs remarquer que cette double identité était visible. Elle nous a fait part de la différence de voix et de posture que nous adoptions lorsque nous présentions des résultats de thèse, et dans l'exercice de nos fonctions professionnelles.

et académiques a nécessité de la distanciation et du détachement pour la phase d'écriture (Foli Dulaurans, 2013, p. 60 ; Jodelet, 2003).

Nous avons cependant souhaité conserver des missions professionnelles pendant toute la durée du financement CIFRE de façon à ne jamais être totalement déconnectée de l'entité professionnelle (1 jour par semaine la dernière année). La question de l'orientation de la carrière professionnelle a, à un moment, pu motiver ces choix<sup>75</sup>, les conventions CIFRE facilitant l'insertion professionnelle des doctorant·e·s dans le secteur privé (Gaglio, 2008). L'incertitude dans laquelle nous nous trouvions à ce moment-là nous a encouragé à proposer cette modalité de fonctionnement sur la dernière année. Il est aussi important de préciser que l'investissement dans les actions professionnelles a participé à un véritable apprentissage et à une construction de nouvelles connaissances (Dulaurans, 2012). À l'instar d'un premier emploi à la sortie du master, cette expérience a construit la professionnelle que nous sommes aujourd'hui. Malgré les doutes nous avons investi pleinement ce double statut (professionnelle – doctorante), car nous n'avons pas souhaité que l'Ufolep soit seulement « un terrain » de recherche, mais qu'elle soit aussi un espace de construction personnelle. Cet aspect professionnel nous a aussi permis de préparer l'après-thèse en pouvant faire l'expérience des deux univers à la fois, académique et professionnel.

Les comités de pilotage et les missions professionnelles ont donc constitué les principales méthodes de restitution de la thèse. D'autres méthodes que nous qualifions de secondaires ont également été mobilisées. Elles ont, pour certaines d'entre elles, été envisagées plus collectivement. Un premier temps a pris la forme d'une présentation orale du projet de thèse au cours de la première année. La présentation a été très « descendante » et n'a pas amené vraiment d'échanges et d'interrogations avec les membres de la direction technique nationale puisque les axes des travaux avaient déjà été décidés dans l'espace du comité de pilotage. Ce temps était, selon nous, nécessaire pour pouvoir présenter les choix qui ont été réalisés. Il lui a été préféré par la suite des temps plus participatifs auxquels les membres de la direction technique nationale ont pu prendre part.

La deuxième restitution collective s'est organisée en présence des mêmes acteur·rice·s environ un an plus tard. Nous avons animé une première partie théorique, de façon descendante, dans la volonté de démarquer ce temps d'un groupe de travail qui aurait pu être organisé par la fédération sportive. La seconde partie de la restitution, cette fois plus participative, a été perturbée par un évènement logistique (coupure d'électricité dans une salle située en sous-sol). Les conditions matérielles et temporelles ont donc perturbé puis interrompu de manière précipitée ce temps de restitution. Le thème choisi pour cet échange était le rapport de la fédération avec ses partenaires et collaborateurs. Ce thème a soulevé quelques débats par exemple sur le rapport aux comités départementaux et régionaux. Un·e acteur·rice a fait remarquer qu'il définissait le rapport du siège national aux entités déconcentrées comme partenarial. Ce à quoi d'autres acteur·rice·s ont répondu ne pas être d'accord. Cette restitution a donc présenté l'avantage de l'interaction entre les membres de la direction technique nationale.

D'autres formes de restitutions ont été plus informelles. Par exemple, la fédération nous a demandé qu'un exemplaire du poster réalisé à l'occasion de la rentrée de l'école doctorale soit

---

<sup>75</sup> La proposition d'un CDI par la fédération à la suite de la fin du contrat CIFRE a permis d'exclure de la production de nos résultats des enjeux personnels qui auraient pu les influencer (Brasseur, 2012).



affiché dans le couloir de la fédération. De cette façon, il nous est arrivé à plusieurs reprises de présenter les grandes lignes de nos travaux par le poster notamment aux nouveaux-elles salarié·e·s de l’Ufolep.

Nous avons aussi mis en accès libre un présentoir sur notre bureau dans lequel nous mettions différentes ressources à disposition des membres de la fédération. Nous pouvions y retrouver les supports PowerPoint utilisés lors des comités de pilotage, mais aussi des articles théoriques sélectionnés pour leur pertinence et enfin de la ressource de vulgarisation récoltée par exemple lors de conférences professionnelles.

Pour conclure, nous pouvons dire que ce que Foli et Dulaurans nomment la fertilisation croisée entre exigences académiques et attentes du milieu professionnel (2013, p. 60) a produit de la plus-value dans ces travaux. L’expérience étant nouvelle, probablement que des ajustements seraient opérés dans le cas d’un renouvellement de projet CIFRE. Herreros rappelle que les demandes d’intervention sociologique au sein des organisations comportent un ensemble d’attentes non explicitement formulées (Herreros, 2002). Une seconde expérience permettrait d’affiner celles-ci. Mais l’autodidaxie des acteur·rice·s a tout de même permis une fertilisation satisfaisante.

Les questions d’identité et de statuts ont longuement été développées parce que centrales dans les défis d’une recherche en CIFRE (Dulaurans, 2012 ; Foli, Dulaurans, 2013). Elles nous permettent d’aborder la présentation des résultats avec une vigilance sur la question de la prise de recul nécessaire, mais pas mythifiée (Avenier, 2011) par rapport à l’objet de recherche (Jodelet, 2003 cité par Brasseur, 2012).

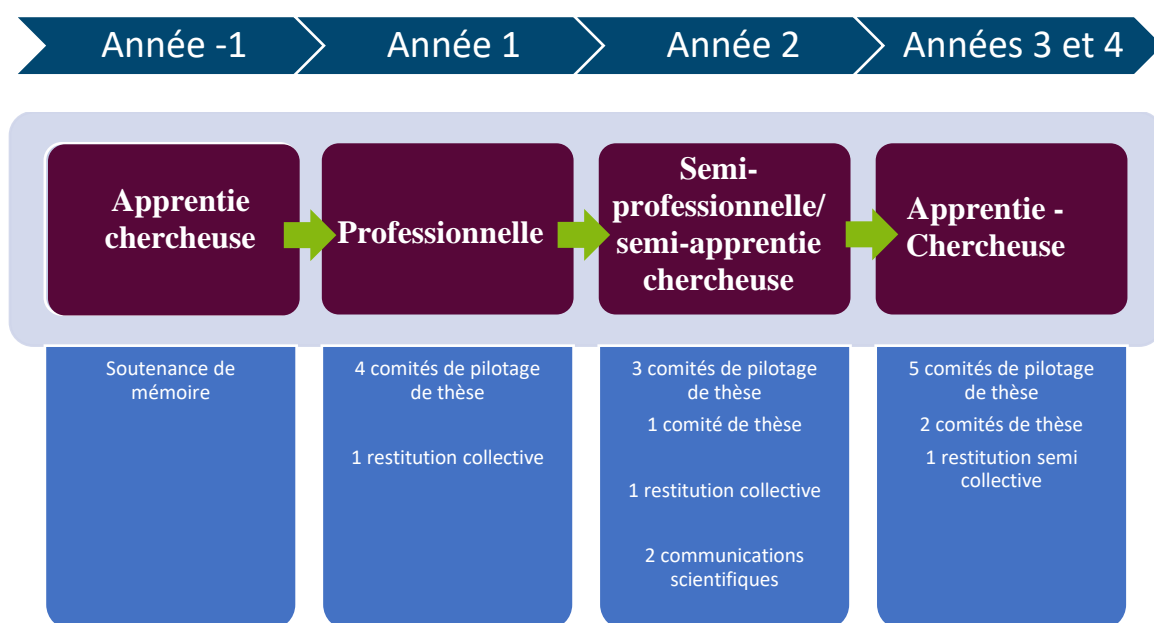


Figure 5 : Frise des identités empruntées par la doctorante au cours de sa thèse

Le schéma permet un rapide récapitulatif de l’évolution des identités que nous avons empruntées et assumées au cours de la thèse. Nous proposons également un tableau récapitulatif des méthodes de restitution utilisées avec l’Ufolep.

Méthodes de restitution	Objectifs recherchés
Comités de pilotage de thèse	Présentation des primo-analyses, questionnements et analyses à un groupe restreint pour interpellier et susciter des réactions-réflexions / Espace mixte restitution et récolte
Missions professionnelles	Espace de recherche-action permettant le partage des analyses dans des espaces opérants, transformation en opération des analyses produites, et récolte de données importante / Espace mixte de restitution et de récolte
Temps de présentation collective	Présentation des analyses et de données théoriques en grand groupe. Susciter de l'interaction entre les participant·e·s / Espace de restitution prioritaire
Poster	Support fixe pouvant être consulté en notre absence, permettant une présentation synthétique des choix de recherche / Espace de présentation du cadre de recherche
Présentoir	Mise à disposition des supports utilisés pour les présentations en groupe restreint, sélection d'articles pertinents à consulter / Espace de restitution

Tableau 7 Récapitulatif des restitutions utilisées

### Des choix théoriques induits par un terrain de recherche, la monographie comme méthode retenue

Nous avons eu recours dans cette thèse à la méthode qualitative (Mukamurera, Lacourse, Couturier, 2006 ; Dumez, 2011 ; Becker, 2002). Il nous est apparu évident avec les conditions d'enquête qui nous ont été offertes d'adopter cette méthode. Elle présente l'avantage d'être ancrée dans le temps réel des personnes et pas dans le temps expérimental en laboratoire (Deslauriers, 1991). Elle est adaptée à l'étude des phénomènes complexes et mouvants (Deslauriers, 1991, p. 14). C'est une méthode circulaire avec une plus grande flexibilité (*Ibid.*, p. 37). De plus, les données que nous avons décidé de récolter sont difficilement quantifiables. Deslauriers dans son guide pratique sur la recherche qualitative explique comment cette méthode de recherche permet de montrer la diversité de la réalité et cherche la multiplicité (*Ibid.*, p.19). C'est donc logiquement que les études en monographie prennent leur place dans ce type de méthode (Becker, 1997 ; Giroux, Tremblay, 2002). Nous avons préféré une étude d'échantillons restreints, mais étudiés en profondeur. L'Ufolep a donc été notre seule unité d'analyse.

L'injonction à comparer est un effet de la demande sociale et d'un contexte institutionnel ; la comparaison est plébiscitée, car présumée plus apte à la généralisation, à l'inverse il existe une suspicion de localisme quand la méthode de la monographie est adoptée (Becker, 1997). Nous avons choisi de « rendre intelligible une situation unique à partir de critères qui ne lui sont pas réducteurs », et donc à « faire sens au-delà du terrain investigué » (Desage, 2006). La monographie permet de rendre visibles des phénomènes que la multiplication, par une distance plus importante liée à la contrainte méthodologique, n'aurait pas permis de mettre en exergue. La focale d'analyse plus resserrée nous a donc semblé plus appropriée. Desage ajoute « qu'un cas, s'il n'est jamais exactement homologue à un autre, n'est jamais non plus complètement idiosyncrasique » (Desage, 2006, p. 10). Nous avons conservé la question de la généralisation

des réponses à notre question de recherche. Mais n'avons pas cherché à produire des hypothèses transposables à l'ensemble des fédérations sportives au prix de la négligence de la qualité de nos variables. La recherche de variables actives dans différents contextes comme dans une approche comparée n'a pas été retenue. Il s'agit plutôt d'analyser « les parties d'une totalité complexe pour en révéler la structure d'ensemble » (Becker, 1997).

Nous n'avons pas non plus fait le choix de catégoriser les fédérations sportives pour n'en étudier qu'une partie. Il s'agit de la récurrente démarche des chercheur·euse·s en sciences sociales qui consiste à identifier à quelle organisation globale appartient l'objet particulier de son étude (*Ibid.*). La catégorisation la plus connue de ces organisations sportives est celle de séparer les fédérations délégataires, ayant reçu une délégation de l'État pour délivrer les titres de champion·ne·s de France de leur discipline, organiser les championnats de France et sélectionner les athlètes pour les jeux olympiques, des fédérations multisport possédant uniquement un agrément ministériel. Cette distinction aurait été d'autant plus difficile à mettre en place qu'au sein des fédérations délégataires, il existe des sous-catégories. Ces dernières sont généralement subdivisées entre les fédérations unisports olympiques et les fédérations unisports non olympiques. Quant aux fédérations multisport, parmi elles, les fédérations scolaires et universitaires se revendiquent comme une catégorie distincte, elles avaient d'ailleurs leur propre collège au sein du CNOSF il y a quelques années.

Une partie des fédérations s'est rassemblée au sein d'une nouvelle structure nommée ID Orizon<sup>76</sup>. Mais là encore, l'Ufolep ainsi que la FSGT (fédération sportive et gymnique du travail) et la FSCF (fédération sportive et culturel de France), se disent par exemple appartenir à la catégorie des fédérations affinitaires. Elles se dénomment généralement affinitaire-multisport. Cette catégorisation est d'ailleurs empruntée par l'Ufolep quand il s'agit de se désigner première fédération affinitaire-multisport. La FFEPGV étant sinon la première fédération multisport en nombre de licencié·e·s. Mais le débat semble encore plus complexe quand on peut lire sur le site de la FSGT que celle-ci se revendique comme une fédération omnisport par exemple<sup>77</sup>. Le référentiel commun s'affaiblit à mesure que la catégorisation se précise. La pertinence de prendre l'Ufolep comme échantillon représentatif d'une sous-catégorie de fédération semble vaine. Le risque est de voir l'Ufolep n'être que le seul spécimen d'une catégorie de fédération dans laquelle d'autres se reconnaissent également. Nous ne nous sommes pas basés sur une typologie pour faire nos choix méthodologiques.

L'étude microsociologique, dans le sens où elle ne s'intéresse qu'à une organisation fédérale, nous a également semblé intéressante au regard de la littérature portant sur les fédérations sportives en sociologie des organisations. Elle nous conduit à abandonner une quête de sens ou de clés explicatives universelles pour mieux contribuer à la connaissance (Dessage, 2006, p. 13). Nous ne modéliserons donc pas des typologies de réponses apportées par les fédérations sportives bien que cette méthode soit régulièrement adoptée pour produire des résultats en sociologie des organisations.

Il nous faut également préciser que l'étude d'une unique fédération a aussi été induite par la démarche proactive de la fédération qui est allée à la recherche d'une démarche scientifique. Cette information est déterminante quand on prend connaissance, quelques pages plus tôt, de la posture que nous avons adoptée vis-à-vis de la fédération. Nous aurions pu penser que la

---

<sup>76</sup> <http://idorizon.org/>. Organisation présentée dans le chapitre 2.

<sup>77</sup> [https://www.fsgt.org/federal/la\\_fsgt](https://www.fsgt.org/federal/la_fsgt)

relation de financeuse à exécutante serait d'autant plus prononcée que l'initiative de la collaboration provenait de la fédération sportive. Pourtant cette situation n'a pas pesé dans le choix de la monographie. Nous avons même été incitée par la fédération à interroger d'autres entités.

À travers cette première sous-partie nous avons mis en évidence la prégnance du terrain d'enquête dans le déroulé de cette thèse, à la fois sur le plan de la collaboration, mais également sur les plans épistémologiques et de la stratégie de recherche. Ceci a confirmé notre volonté d'étudier la capacité d'adaptation des fédérations sportives par le prisme d'une monographie. Les perspectives de collaboration et les relations entretenues avec la structure étudiée ont soutenu notre décision dès la construction du projet puis tout au long de celui-ci par des échanges très réguliers.

Nous allons désormais nous intéresser au cheminement théorique en montrant la pertinence de la sociologie des organisations pour l'analyse des enjeux que connaissent les fédérations sportives.

## **1.2. Un cheminement théorique : de l'intérêt de la sociologie des organisations dans l'analyse des enjeux des fédérations sportives**

Pour débiter ce cheminement théorique, nous proposons, dans un premier temps, de présenter le champ de la sociologie des organisations à travers les grandes notions qui le composent. Nous ponctuerons ce développement par des illustrations tirées de nos observations. Ces dernières contribueront à expliciter la théorie et le sens dans lequel nous les emploierons ensuite dans la thèse.

Les auteurs historiques seront exposés. Une fois ces bases présentées, nous nous intéresserons à l'application de la sociologie des organisations au champ du sport. Ces éléments seront ensuite remobilisés et affinés dans les chapitres de résultats au gré du développement de nos analyses. Puis dans un second temps, nous évoquerons l'auteur et la théorie principale retenue comme cadre d'analyse prioritaire : la théorie de la régulation sociale de Reynaud.

### **1.2.1. Des notions incontournables en sociologie des organisations**

La sociologie des organisations cherche à comprendre ce qui pousse les acteur-ric-e-s à agir, ce qu'il se passe dans les relations interpersonnelles et les négociations dans l'organisation (Amblard *et al.*, 2005). Cette sociologie permet d'éclairer la complexité des organisations, comme les fédérations sportives. Pour poser les bases de cette théorie, il convient d'expliquer que le terme d'organisation présent dans « sociologie des organisations » ne renvoie pas prioritairement à l'organisation d'une structure au sens gestionnaire et à la question du pouvoir hiérarchique. Les rapports de pouvoir prévus par une organisation managériale, c'est-à-dire à partir des titres et de la hiérarchie ne peuvent pas suffire à expliquer les stratégies et jeux adoptés par les acteur-ric-e-s. Comme le précisent Amblard *et al.* (2005, p. 35) « [...] dans la relation de pouvoir de A sur B, B n'est jamais totalement démuné. L'acteur est défini par son autonomie qui, même limitée et contingente, s'exerce par rapport à un enjeu ».

Par ailleurs, bien que nous parlions d'organisation, l'action organisée est plus régulièrement retenue comme unité d'analyse dans les dynamiques étudiées. Compte tenu de la porosité des frontières organisationnelles aujourd'hui, l'action organisée est pertinente, car elle ne tient pas compte des structures classiques (Friedberg, 1992 ; Briot, Chifflet, 2001 ; Amblard *et al.*, 2005 ; Lazéga, 2014 ; Civard-Racinais, Dortier, 2016 ; Vayre, 2020 ; Brechet, 2016). Le développement des fédérations sportives s'inscrit pleinement dans cette dynamique.

La littérature de la sociologie des organisations est riche, nous allons faire une présentation des théories fondatrices et de leurs principes. Nous mettrons la focale sur les éléments que nous avons jugé pertinents pour la thématique étudiée et le travail réalisé. Les théories qu'elles soient systémiques ou stratégiques seront mobilisées pour l'analyse qu'elles permettent des dynamiques et événements connus par les structures organisationnelles.

### L'analyse et le raisonnement stratégiques

La théorie de l'acteur stratégique développée par Crozier et Friedberg en 1977 est la théorie la plus couramment rencontrée en sociologie des organisations. La thèse centrale de cette dernière est que l'acteur·rice étudié·e est un·e acteur·rice rationnel·le, calculateur·rice, qui agit par intérêt. Elle·il fonde ses stratégies à partir de ses ressources et en fonction du jeu des autres acteur·rice·s qui composent l'organisation dans laquelle elle·il évolue (Amblard *et al.*, 2005). Les ressources qu'elles·ils possèdent peuvent être définies par les atouts dont disposent les acteur·rice·s et les relations qu'elles·ils entretiennent avec les autres acteur·rice·s qui les entourent. L'analyse stratégique étudie le comportement individuel des acteur·rice·s, leur construit social, et le jeu de pouvoir entre elles·eux dans l'organisation. Elle rend compte des actions collectives à partir des comportements individuels (Amblard *et al.*, 2005) et de la façon dont elles·ils se coordonnent dans le travail.

L'analyse stratégique s'appuie sur plusieurs principes (*Ibid.*, p. 25). Tout d'abord elle poursuit deux objectifs, soit l'amélioration de ses capacités d'action, soit la préservation de ses marges de manœuvre. Dans des organisations comme les fédérations sportives nationales en proie à de nombreux changements culturels, économiques, de modèles de management, ces deux objectifs nous semblent particulièrement intéressants à identifier et à observer à l'échelle des projets chez certains acteur·rice·s dont les opinions et comportements peuvent être impactants pour la structure. Cette stratégie peut paraître peu lisible en apparence, mais elle poursuit toujours un objectif, parfois identifiable *a posteriori*. Elle peut d'ailleurs prendre la forme d'un comportement passif, voire immobile. Il faut donc avoir en tête que tous les comportements doivent être pris en compte dans la stratégie.

Quatre postulats doivent donc être énoncés pour évoquer la capacité d'action des acteur·rice·s. « L'organisation est un construit et non une réponse » selon le premier postulat (*Ibid.*, p. 26). Les acteur·rice·s peuvent rencontrer des situations similaires dans différentes structures, l'organisation qu'elles·ils mettront en place pour y répondre leur sera propre. Une organisation est un construit humain qui se matérialise par des interactions entre les individus. Pour répondre aux contraintes auxquels ils font face, les acteur·rice·s vont devoir concevoir une organisation.

Le deuxième postulat s'appuie sur l'idée que l'acteur·rice est relativement libre. Malgré les rôles attendus des acteur·rice·s dans les organisations, ces dernier·e·s peuvent s'en émanciper

pour interpréter leur propre rôle. L'exemple des éducateur·rice·s sportif·ve·s dans les fédérations sportives nationales est un bon exemple.

### **Illustration du postulat de l'acteur·rice libre**

Au cours d'une monographie locale réalisée sur le territoire de Montpellier, les responsables départementaux de la fédération sportive étudiée nous ont expliqué avoir fixé les limites de l'investissement professionnel des éducateur·rices engagé·e·s dans l'accompagnement des jeunes. Ces limites visent à poser des barrières autour du champ d'action dont relèvent les missions des éducateur·rice·s pour éviter un investissement des professionnel·le·s de l'animation dans la vie privée des jeunes. Les responsables craignent une difficulté de positionnement vis-à-vis des parents, ou du rôle que l'organisation fédérale peut jouer dans les choix et décisions de ces dernier·e·s. S'ajoute aussi la crainte que les éducateur·rices réclament des heures supplémentaires. Pour autant, malgré ces règles, les éducateur·rice·s outrepassent les limites qui leur sont posées par les dirigeant·e·s pour s'investir davantage en dehors de leurs heures de travail en restant par exemple tard le soir pour aider les jeunes à résoudre des problèmes dont elles·ils n'osent pas parler avec leurs parents ou en donnant leur numéro personnel pour qu'elles·ils puissent être recontacté·e·s. Elles·ils expliquent alors cet investissement par leur engagement et leur passion dans leur métier. Les dirigeant·e·s et les éducateur·rice·s interprètent leur rôle de façons différentes. Pour maximiser leurs capacités d'action, dans notre exemple les éducateur·rices s'efforcent de rendre leur comportement pour partie imprévisible en ce qui concerne leur investissement en dehors de leurs heures de travail avec les jeunes de manière à ne pas être réprimandé·e·s par les dirigeant·e·s. À l'inverse, ils suivront d'autres règles à la lettre comme le retrait du port du voile par exemple sur le lieu de travail de façon à s'attirer la confiance de ces mêmes dirigeant·e·s. Identifier cette stratégie face à des comportements imprévisibles et prévisibles est une clé de compréhension des interactions entre acteur·rice·s.

Le troisième postulat repose sur le recouvrement des intérêts des acteur·rice·s et de l'organisation. Ce recouvrement est possible, mais les acteur·rice·s ne sont pas aliéné·e·s aux objectifs de l'organisation. Les acteur·rice·s ne se considèrent pas comme des moyens au service des buts de l'organisation. Les membres de l'organisation apportent leur contribution, mais poursuivent leurs intérêts individuels (Collinet, 2001, p. 245).

Le dernier postulat repose sur la rationalité limitée (March et Simon, 1971, p. 137) : les acteur·rice·s ne peuvent pas faire le choix le plus optimal, car elles·ils n'ont pas en leur possession l'ensemble des informations nécessaires. Ils font le choix le moins insatisfaisant possible, en ne cherchant pas « l'optimisation, mais la satisfaction » (Amblard et *al.*, 2005, p. 27).

Le développement de ces postulats à la capacité d'action nous semble important, car il permet la distinction avec la notion d'utilitarisme dans la théorie économique standard selon laquelle l'acteur·rice est uniquement guidé·e par la maximisation du profit. Dans l'analyse stratégique le jeu des autres acteur·rice·s est aussi pris en considération et les opportunités dans lesquelles elles·ils se trouvent peuvent expliquer certaines situations. L'individu est dans ce cas placé dans une action non conscientisée. Ce sont les opportunités et les interstices créés par les autres acteur·rice·s environnant·e·s qui vont lui permettre un gain de marge de manœuvre et la possibilité de décrypter les jeux à l'œuvre.



Ces jeux d'acteur·rice·s s'activent, passent en mode dynamique dès lors qu'une incertitude apparaît. Ils vont alors prendre place et s'organiser dans une situation d'action commune. Les capacités offensives et défensives des acteur·rice·s se révèlent. Cette incertitude peut prendre sa source dans « des failles dans les règles, les défaillances techniques, les pressions économiques, les changements d'individus, ou les contraintes issues de l'environnement » (Amblard et *al.*, 2005, p. 30). Le caractère mouvant et dynamique du sport est propice à la création d'incertitude. À l'instar du milieu de l'entreprise (*Ibid.*, p. 31), les pressions économiques, financières, mais aussi politiques se renforcent à mesure que le modèle associatif sportif évolue. Les jeux d'acteur·rice·s et les stratégies peuvent porter une connotation négative pourtant les alliances, les solidarités au sein d'une organisation peuvent très bien poursuivre des buts profitables à tou·te·s et générer des apprentissages.

### **Illustration des effets positifs de jeux d'acteur·rice·s et de stratégies dans une organisation**

Dans la fédération observée, la structuration d'un groupe de femmes élues au comité directeur national a pu, au départ, soulever des inquiétudes et donc de l'incertitude. Les intentions et l'ambition du groupe n'étaient pas nécessairement comprises, et le groupe structuré a renvoyé l'image d'un espace « communautaire ». La demande explicite de conserver un noyau dur de membres exclusivement féminin<sup>78</sup> a renforcé ce sentiment d'insécurité de la part de certain·e·s membres du comité directeur national, créant de la suspicion autour des « véritables » intentions du groupe. Une fois cette image atténuée par l'intervention régulière de membres du groupe au sein des instances de gouvernance et le lancement d'actions comme l'expérimentation d'une formation aux pratiques managériales inclusives, et d'un diagnostic sur les risques liés aux discriminations de genre à l'Ufolep, ces incertitudes ont laissé place à un renforcement des solidarités entre les membres du comité directeur national. Les femmes du groupe ont adopté un comportement plus entreprenant ce qui produit des effets profitables à tou·te·s (dynamisme de la gouvernance, diversification des preneur·euse·s de parole, investissement différencié dans les projets ...). Cette incertitude a bousculé les jeux d'acteur·rice·s au sein de l'espace de gouvernance, créant une nouvelle solidarité entre ces femmes. Certaines d'entre elles se sont permises d'adopter des postures de revendication, ont affirmé publiquement des opinions qu'elles réservaient habituellement aux espaces officieux de dialogue. Elles ont, d'une certaine façon, redistribué les rapports de force et de pouvoir dans l'espace de gouvernance.

### **Le pouvoir**

L'idée de pouvoir est indissociable du raisonnement stratégique. L'influence, la direction ou l'orientation de la conduite de l'autre est au cœur de ces dynamiques. L'expression du pouvoir est plurielle. Celui-ci est omniprésent dans les structures qu'elle soit organisée ou inorganisée. Nous allons voir les principales caractéristiques du pouvoir au sein des organisations en valorisant les spécificités du domaine associatif.

La notion de pouvoir en sociologie des organisations est davantage liée à la structuration de la relation entre les acteur·rice·s (négociation, flexibilité des enjeux, etc.) plutôt qu'à une imposition. Nous distinguons deux sortes de pouvoir, le pouvoir « sur », par exemple le pouvoir

---

<sup>78</sup> L'objet du groupe portait sur la place des femmes dans les instances de gouvernance de la fédération. Ce parti pris sera développé au sein de la section 2.1.3.

sur quelqu'un, et le pouvoir « de », c'est-à-dire le pouvoir de faire quelque chose. Dans le cadre de la sociologie des organisations et de la stratégie des acteur·rice·s, c'est le « pouvoir sur » qui est au centre de l'analyse puisque tous les acteur·rice·s sont susceptibles d'avoir du pouvoir (Cf. postulat de l'acteur libre). Ce pouvoir a un caractère distributif et dynamique. Il n'est pas figé ou confisqué par des individus pour une période donnée. Il n'est pas un attribut ou une possession. Il peut se déplacer à tout moment d'individu en individu (Foucault, 2004a).

Des facteurs peuvent favoriser la détention de ce pouvoir comme un poste à forte possession de ressources. Ces dernières ne sont pas nécessairement politiques ou économiques. D'après Crozier et Friedberg (1977) elles peuvent être une expertise, une compétence ou une information par exemple. Mais ce n'est pas la possession unique d'une de ces ressources qui donne du pouvoir à l'acteur·rice détenteur·rice, c'est aussi la capacité à mobiliser cette ressource au moment voulu, dans un contexte favorable à sa valorisation. En d'autres termes, l'essentiel n'est pas d'être informé·e, mais de l'être au bon moment ; d'avoir une expertise, mais que celle-ci intéresse l'organisation ou les priorités qui l'animent. Certains corps de métiers peuvent être avantagés comme les fonctions intermédiaires dans les réseaux de communication.

#### **Illustration de la détention de pouvoir dans une organisation par l'information**

À titre exemple, il nous a été proposé dans le cadre de nos observations de terrain, d'endosser des fonctions professionnelles au sein de la fédération pour mieux être immergée et imprégnée des dynamiques. À ce titre-là nous avons, pendant deux ans, assuré des fonctions administratives relatives à l'organisation des temps statutaires de la fédération (comités directeurs et bureaux nationaux) nous permettant d'être au cœur des informations. Cette position nous a largement favorisée dans le réseau de communication. Cela nous a permis de disposer de ressources informationnelles sans le prisme de leur retranscription dans un compte-rendu, c'est-à-dire sous leur forme brute, présentant davantage de richesses de contenus.

Que la ressource soit de l'information, de l'expertise ou de la compétence, celle-ci donne un avantage à sa·son détenteur·rice. Elle produit un changement d'équilibre dans les acteur·rice·s en présence. Elle maximise leurs capacités d'action en leur donnant une nouvelle marge de négociation.

Les instances de direction sont prédisposées à détenir davantage de pouvoir. Elles sont dans la majorité des cas couvertes par la notion de justice distributive. Il leur revient la responsabilité de distribuer la part qu'elles·ils considèrent que chacun·e est tenu·e de détenir. Cette fonction met nécessairement l'acteur·rice à la responsabilité distributive au cœur des stratégies d'acteur·rice·s. La distribution de la ressource financière est facilement perceptible, mais elle peut prendre d'autres formes parmi celles que nous venons de voir, comme permettre l'entrée en formation (compétences, expertises) ou bien autoriser l'accès à des instances (informations), etc.

Une autre expression du pouvoir peut se trouver dans la capacité des acteur·rice·s à interpréter les règles qui leur sont données ou à les faire jouer en leur faveur.



### **Illustration de l'interprétation des règles en milieu fédéral**

Nous pouvons retenir l'exemple des règles de distribution financière d'un siège fédéral envers ses antennes locales. Ces dernières peuvent jouer avec les attendus du siège national, représentant ici les règles du jeu, pour obtenir des ressources (financières ou matérielles) leur permettant de mettre en œuvre leur projet local, en tenant compte ou non des véritables attendus initiaux (inscription dans les dispositifs, contractualisation sur les priorités nationales, etc.).

Les zones d'incertitude peuvent favoriser cette interprétation des règles, car elles offrent une plus grande marge de liberté aux acteur·rice·s. Au sein de ces espaces les acteur·rice·s peuvent être tenté·e·s de soumettre de nouvelles règles. C'est la raison pour laquelle certain·e·s dirigeant·e·s expriment le besoin de beaucoup réglementer pour prévenir ces zones d'incertitude. Nous pouvons définir ces dernières comme des espaces d'activités au sein desquels soit il n'existe pas de règles de fonctionnement, soit des dysfonctionnements imprévus surgissent. Les dysfonctions surviennent davantage dans les espaces à forte réglementation. Mais surréglementer entraîne des conséquences. En effet la sociologie des organisations nous apprend que cela stimule les acteur·rice·s dans la construction de stratégies de contournement. Ces dernier·e·s développent une série d'arrangements, une conséquence nécessairement inattendue.

Ce contournement des règles peut être approfondi par la prise en compte des particularités du système associatif sur le système de l'entreprise. La décision prise en entreprise est plus directement applicable qu'une décision prise dans un espace associatif (Cottin-Marx, 2019). En effet, le rapport de subordination n'est pas le même. Rien ne prédispose un comité directeur national d'une fédération sportive à détenir du pouvoir sur « ses » associations affiliées. Ces dernières peuvent décider de ne pas se saisir par exemple d'une priorité nationale votée par une structure nationale. L'instance est culturellement détentrice d'un pouvoir d'incitation uniquement<sup>79</sup> (Hoarau, Laville, 2013).

À cette spécificité de l'indépendance du projet associatif des associations affiliées, il faut rajouter les notions de charisme et de tradition. Le militantisme se basant sur une forme de don, l'expression non écrite du pouvoir sera probablement plus présente dans l'univers associatif. C'est aussi pour cette raison que Hoarau et Laville (*Ibid.*) soulignent que le système associatif peut être plus propice à des dérapages liés à un excès de pouvoir.

Nous retiendrons que la notion de pouvoir suppose une asymétrie des ressources, mettant les différent·e·s acteur·rice·s des organisations dans des positions de dominant·e·s et dominé·e·s. Ces positions ne sont pas ancrées et évoluent au gré des opportunités qui se présentent aux acteur·rice·s. Il y a dans le système stratégique des jeux à somme nulle qui ne seront bénéfiques qu'à certain·e·s des acteur·rice·s de l'organisation, et des jeux à somme non nulle, dans lesquels les acteur·rice·s sont dans un rapport gagnant-gagnant. Après avoir vu la stratégie des acteur·rice·s et la notion de pouvoir, nous pouvons nous interroger sur la façon dont les organisations parviennent à fonctionner tant les jeux (Mintzberg, 1982, 1986) paraissent

---

<sup>79</sup> Bien que la transformation des méthodes de redistribution financière (Tchernonog, 2012) pourrait à l'avenir conférer un pouvoir de nature davantage coercitif à ces organisations.

complexes. Le système d'action concret développé par Crozier et Friedberg apporte des explications (1977, p. 278).

### Le système d'action concret

Le système d'action concret fait en sorte que les acteur·rice·s se soumettent à une force centrifuge malgré tous les jeux de pouvoir qu'une organisation peut générer. D'après Amblard et *al.* (2005), le raisonnement systémique complète le raisonnement stratégique pour mieux comprendre l'articulation entre les jeux d'acteur·rice·s et le système. Ils nous rappellent qu'en intégrant les contraintes du jeu, les acteur·rice·s concourent d'une certaine façon aux buts communs. « Les acteurs parviennent à un minimum de coopération tout en maintenant leur autonomie d'agents libres » (*Ibid.*, p. 37). Le raisonnement stratégique nous rappelle que la poursuite des intérêts individuels ne donne pas forcément naissance à un intérêt collectif et à un projet commun. Le système d'action concret est le contenant des stratégies. Il nécessite un travail de reconnaissance mutuelle ou de construction d'accord. Cette notion traite du passage de l'interdépendance au fonctionnement collectif.

De la même façon que nous avons présenté les principes du raisonnement stratégique, nous allons présenter ceux du raisonnement systémique. Le premier principe s'articule autour de la notion d'interdépendance. Les causes n'expliquent pas les effets à l'intérieur du système. Chaque système d'action est lié à un système plus global. C'est l'interaction entre ces systèmes qui les rend interdépendants dès qu'un changement doit se produire. La logique interactive doit être respectée pour que les changements puissent être opérants.

#### **Illustration du principe d'interdépendance dans les systèmes d'action**

Nous pouvons prendre l'exemple de l'implantation du sociosport au sein de la fédération sportive étudiée. Les entretiens menés avec des responsables du comité départemental de l'Ufolep 34 nous permettent de dater la prise en compte de cette branche de l'action fédérale au sein de ce comité départemental au cours des années 1990. Le développement massif de cette action par la fédération au cours des années 2010 nous fait observer un delta d'une vingtaine d'années entre les deux organisations. Un delta que l'on peut expliquer par l'absence de logique interactive entre les acteur·rice·s. Nous sommes dans une situation où un sous-système a impulsé du changement dans la nature de ces actions, mais l'absence d'interactivité avec le système global a empêché la prise en compte et la diffusion d'une évolution plus large. Cette absence d'interactivité a failli conduire à la rupture du sous-système avec le système global.

Le deuxième principe du raisonnement systémique repose sur la hiérarchisation des cohérences et des finalités qui s'impose à l'acteur·rice. Dans le système d'action concret, il y a à la fois des mécanismes de structuration et des mécanismes de régulation qui permettent le maintien de ce système. C'est en tenant compte de cette structuration que les acteur·rice·s mettent en place des calculs rationnels et stratégiques. Ce principe permet de donner des clés de lecture aux problèmes du quotidien par l'observation des logiques de chacun·e et des règles du jeu. Ces logiques et règles ne se substituent pas à l'organisation formelle de la structure et peuvent faire l'objet de différentes interprétations. Elles peuvent être perçues comme un pouvoir sournois.

### **Illustration du principe de hiérarchisation des cohérences et des finalités de l'acteur-riche**

Nous pouvons prendre dans cet exemple le cas du partage de la compétence en communication au sein de la fédération étudiée. Nous pouvons dire que la visée rationalisante venant du système global, « un poste = une fonction », ne s'est pas imposée à l'organisation. L'analyse systémique nous permet de mettre en évidence que les acteur-riche-s observé-e-s en s'autonomisant du circuit habituel, ont fait des choix pour répondre à leurs propres objectifs et par la même occasion pour participer au développement de la fédération (Amblard *et al.*, p. 40). Ce raisonnement permet d'apporter des éléments pour mieux saisir la logique de chacun-e face à des situations inhabituelles qui peuvent mener à du conflit au sein du collectif. Dans l'exemple choisi, ce sont les besoins répétés qui ont conduit l'organisation à accepter un nouveau mode de fonctionnement par la multiplication des acteur-riche-s travaillant sur la communication au sein de la fédération même si cette régulation ne s'est pas faite sans conflits et confrontations. Le groupe a produit une règle commune qui a été intériorisée. La collaboration dans un premier temps n'était pas formelle, mais les besoins étaient couverts. Ce mode de fonctionnement s'est ensuite inscrit dans les habitudes permettant une forme de stabilité dans le traitement de la communication en interne. Un-e acteur-riche de la fédération sportive s'est d'ailleurs formée explicitement à la suite de ces évolutions. Les actions de la fédération ont été poursuivies grâce aux transactions faites par les acteur-riche-s face aux problèmes rencontrés. C'est un mécanisme de régulation à l'œuvre. Nous sommes dans une situation où il y a eu des conflits répétés puis une forme de négociation, passant à un moment par une tolérance des actions menées voire de l'indifférence menant à une entente durable et des accords provisoires, mais stables.

Collinet (2001, p. 245) souligne que « les conflits rythment la vie d'une organisation. De ce fait l'analyse de la stratégie des acteurs constitue un domaine important de la sociologie ». Si les conflits se répètent alors l'analyse stratégique pourra démontrer qu'ils structurent l'organisation. Le conflit peut mener à l'introduction de changement et empêcher l'immobilisme. En ce sens, il est dynamisant, il conduit les dirigeant-e-s à repérer les problèmes (Bernoux, 2010 cité par Hoarau, Laville, 2013, p. 74). Il peut créer de la stabilité et de la cohésion s'il est récurrent. Il sera alors structurant pour le système. Le conflit a un aspect positif quand il ne remet pas en cause des principes légitimes, le fondement des liens, qui soudent notamment la cohésion du groupe. Sinon, il remet en question le fonctionnement de l'organisation. Pour que ce conflit naisse, il faut que des espaces soient révélateurs des tensions. Mais dans les associations règne « une image idéalisée » (*Ibid.*, p. 77) qui exclurait ce conflit. On le prêterait davantage à des « problèmes de personnes », liés aux traits psychologiques des individus. Pourtant les conflits sont bien présents et sont même caractérisés de « violents » quand ils touchent à l'objet de l'association (Hoarau, Laville, 2013). Les conflits portent peu sur les biens matériels. La différence est forte avec l'entreprise sur ce sujet, puisque modifier les règles de fonctionnement ou de commercialisation d'un produit ne changera pas (ou peu) le rapport du·de la salarié·e à l'organisation. D'après la classification de Sellier (1984), les conflits que l'on retrouve dans les associations sont les conflits de reconnaissance, c'est-à-dire la revendication de groupes sociaux non reconnus, et des conflits sur les institutions qui visent à changer les règles de représentation.

En résumé, « la mise en évidence des alliances et des oppositions permet de comprendre les caractéristiques du système et des jeux qui assurent une relative stabilité aux différents systèmes

d'action » (Amblard et *al.*, p.41). Cette interdépendance stratégique est le contour qui permet l'analyse des « processus par lesquels sont stabilisées et structurées les interactions entre un ensemble d'acteurs » (*Ibid.*, p. 15). Le raisonnement systémique permet donc de compléter le raisonnement stratégique pour comprendre comment les organisations parviennent à fonctionner malgré les différentes stratégies et jeux qui s'y déroulent. Nous avons présenté quelques traits spécifiques des associations quand la sociologie des organisations est utilisée comme cadre d'analyse (Hoarau, Laville, 2013 ; Cottin-Marx, 2019). Nous allons désormais approfondir ces caractéristiques par le champ d'activité de l'association étudiée : le sport.

### La sociologie des organisations appliquées au sport

La sociologie des organisations appliquée au sport est relativement récente. Si nous remontons aux premiers écrits, nous les situons dans les années 1980. Les premières études portent sur les rapports entre les bénévoles et les salarié·e·s dans les organisations sportives associatives (Yerles, 1984 ; Malenfant, 1988). C'est le texte de Bernard Ramanantsoa et Catherine Thiéry Baslé (1989) qui, parmi les premiers, a traité des fédérations sportives, organisations encore peu étudiées à cette date-là. Cette étude alimente les théories des organisations sportives sur un des axes sociologiques que le champ propose<sup>80</sup>.

Le texte de William Gasparini « sociologie de l'organisation sportive » publié en 2000 permet de dresser une synthèse des premières années d'existence de la discipline. En 2020, c'est Denis Bernardeau-Moreau, qui rédige un article intitulé « sociologie des organisations sportives ». Cet article évoque la deuxième vague d'écrits sur la sociologie des organisations sportives avec la professionnalisation du sport (Moingon, 1991 ; Pigeassou, 1995 ; Mayaux, 1996 ; Koski, Heikala, 1998 ; Loirand, 2001). Cette thématique se retrouvera dans notre chapitre 3 et nous permettra de traiter plus spécifiquement le tiraillement que connaissent les fédérations sportives nationales entre tensions missionnaire et gestionnaire. Loirand (cité par Bernardeau-Moreau 2020, p. 5) parle de « paradoxe fondamental » entre ces deux tensions. Il évoque les exigences de rationalisation que nous pouvons relier à l'adoption du management par projet, avec notamment l'arrivée du sociosport et l'intensification des actions de prestations de service. Ces exigences se retrouvent en compétition avec la préservation de l'identité traditionnellement portée par la logique du bénévolat. La même idée est développée par Zintz et Vaillaux (2008) qui concluent à une forme d'hybridation des fédérations sportives.

Bernardeau-Moreau identifie trois axes thématiques à partir de cette littérature sur la sociologie des organisations sportives. Un de ces axes sera plus particulièrement utilisé dans l'analyse de cette thèse. Nous commencerons donc par présenter succinctement les deux axes qui seront moins sollicités dans la thèse.

Le premier concerne les configurations organisationnelles. Il s'appuie sur la théorie de la contingence (Mintzberg, 1982) et trace le cycle de vie des étapes d'adaptation des organisations sportives aux changements environnementaux. Il vise à expliquer les évolutions des organisations à travers l'influence des variables environnementales qui agissent sur elles. La théorie de la contingence « montre comment une organisation dépend des institutions, de sa relation au marché, des objectifs de ses dirigeants et des types de configurations

---

<sup>80</sup> Elle est complétée plus tard en 1993 par un autre axe de nature plutôt gestionnaire avec l'ouvrage fondateur d'Alain Loret sur le sport et le management.

organisationnelles » (Amblard et *al.*, 2005, p. 22). L'analyse est donc transversale puisqu'elle n'est pas figée et s'intéresse à plusieurs périodes clés d'une organisation. Cette approche configurationnelle considère « l'organisation comme un être vivant, capable de progrès et de régression au travers d'un cycle de vie de l'organisation, grâce à l'intégration, dans l'approche, des structures, des hommes et de leur pouvoir, des valeurs, des stratégies et de l'environnement pertinent » (Nizet, Pichault, 2000). L'organisation est analysée à partir de quatre facteurs : la structure, les facteurs de contingence, les buts et les systèmes de distribution du pouvoir entre acteurs. Cette méthode a été utilisée lors d'un comité de pilotage en début de thèse avec les responsables de la fédération. À cette occasion, nous avons présenté les trois configurations modélisées par Zintz (2006) appliquées au champ des fédérations sportives. Ces configurations, modélisées à partir de fédérations sportives nationales belges, ont été le support de premières réflexions collectives autour de la vision des dirigeant·e·s de l'Ufolep.

### **L'usage des configurations organisationnelles comme support de dialogue en comité de pilotage**

Nous avons relevé, à l'occasion d'un comité de pilotage de thèse, que le responsable élu et le responsable salarié présents ne se sont pas projetés sur la même configuration quand nous leur avons demandé quelle configuration ils souhaiteraient voir effective à l'Ufolep. L'élu s'est projeté en faveur d'une configuration missionnaire ; c'est-à-dire une configuration dans laquelle le but des missions prend le dessus sur le but des systèmes ; tandis que le directeur technique national s'est projeté davantage sur une configuration bureaucratique sportive fédérale. Cette configuration est présentée par Zintz comme idéale, car à la croisée des traits entrepreneuriaux et missionnaires. Il est intéressant de constater que malgré l'existence de cette configuration, qu'on pourrait considérer comme consensuelle entre les configurations bureaucratiques professionnelle et missionnaire, l'élu a tout de même fait le choix de la configuration missionnaire. Si nous rapportons ce choix à la période à laquelle le comité de pilotage a eu lieu, des facteurs explicatifs peuvent être identifiés. La saison 2017-2018 correspond à la période à laquelle l'Ufolep s'interroge fortement sur l'équilibre des forces en présence entre les salarié·e·s et les élu·e·s de la fédération notamment sur les temps statutaires (bureaux et comités directeurs nationaux)<sup>81</sup>. Nous en avons conclu que la fédération se positionne à la croisée de plusieurs configurations. Elle est tiraillée selon les pouvoirs qui s'expriment. Ce positionnement à l'interstice de plusieurs configurations n'est pas ancré et pourrait très facilement évoluer comme en témoigneront nos questionnements à la suite des analyses portant sur le développement des outils gestionnaires au sein de la fédération étudiée.

Cet axe thématique de la sociologie des organisations nous aura donc provisoirement servi de support de restitution et de collecte de données lors d'un comité de pilotage de thèse.

Le deuxième axe présente la similitude de la modélisation avec celui que nous venons de traiter. Il est nommé « modes de gouvernance et stratégies politiques » et produit une typologie, c'est-à-dire une lecture simplifiée des formes organisées de constructions sociales et politiques. Ce travail se fait à partir de la mise en évidence de points communs et de divergences (Gasparini, 2003). Certaines études ont été mobilisées ponctuellement pour appuyer notre analyse. Par exemple, pour faire suite aux éléments donnés dans le premier axe, la production de typologie de gouvernance par Mayaux en 1996, avec le type présidentiel couple (un binôme fort du

<sup>81</sup> Ce sujet sera davantage développé dans le chapitre 2 au cours desquels nous exposerons les rapports de force et de pouvoir entre les élu·e·s et les salarié·e·s notamment à propos des usages des temps statutaires.

président et du directeur) a permis d'aider à la description de la situation de gouvernance rencontrée à l'Ufolep (chapitre 3). Bernardeau-Moreau (2020) dit de ces typologies qu'elles « visent à caractériser les différentes modalités de structures internes, les formes politiques organisées, les stratégies (qu'elles soient d'alliance, de protection, de conquête ou de résistance) et les modes de gouvernances ». Au cours de notre enquête exploratoire réalisée pendant notre master 2, nous avons sollicité la typologie associative de Chifflet (1990). Elle modélise les possibilités qu'un club a pour répondre à l'option du loisir sportif. Elle définit premièrement l'association qui a un fonctionnement en communauté. Le club s'auto-organise, le projet est partagé par le pratiquant. C'est le schéma que nous avons retrouvé dans deux associations étudiées : Ex-Aequo et l'AFISEL<sup>82</sup>. Chifflet présente ensuite les structures associatives proposant des activités à la carte. Nous y voyons le schéma dominant. Il nomma la dernière catégorie « association de services ». Elle consiste en une prestation s'adressant à un tiers. Bien qu'en 30 ans, certains aspects ont nécessairement évolué, elle a constitué une base structurante pour étudier de manière monographique les deux associations pratiquant le multisport. Il en est de même pour la typologie de Chantelat, Bouhaouala et Champely de 2001 portant sur les logiques socio-économiques des clubs sportifs amateurs et les variables susceptibles de jouer un rôle dans la structuration de ces logiques<sup>83</sup>.

La diversité de structuration, de pratiques sportives, d'engagement dans des actions sociales parmi les associations Ufolep a suscité chez nous l'envie de créer une typologie pour mieux ranger ou classer les associations dont nous parlons. Mais ce n'est finalement pas cet axe thématique que nous avons choisi d'investir, considérant que l'analyse des processus de changements fédéraux ne correspondrait pas à cette méthode de production de résultats.

Le dernier axe porte sur la sociologie des groupes d'intérêts. Il traite des questions de rapport de pouvoir notamment des questions de transformation des formes de régulation entre bénévoles et salarié·e·s. Selon Bernardeau-Moreau, ces rapports de force peuvent concerner par exemple les pressions exercées par des dirigeant·e·s salarié·e·s convoitant des postes. Cela fait référence aux organisations au sein desquelles les postes de la haute hiérarchie sont convoités et où une forme d'ascension professionnelle est espérée par un nombre restreint d'individus, installant une concurrence entre les acteur·rice·s et pouvant conduire à un dérèglement des usages professionnels. Cette quête d'ascension professionnelle nous semble peu présente dans la fédération étudiée. Mais nous verrons que les rapports de force se sont exprimés prioritairement au sujet de la structuration récente de la fédération en deux secteurs distincts (« sport et éducation » – « sport et société ») relative à l'avènement du sociosport dans le système fédéral. Ce changement observable dans différentes fédérations a suscité des questionnements des protagonistes relatifs à la gestion associée à cette structuration fonctionnelle.

Parmi les autres groupes d'intérêt cités, celui des dirigeant·e·s bénévoles est également compris dans ces rapports de pouvoir. Il peut s'illustrer par la volonté de bénévoles de conserver leur poste, ou de groupe de bénévoles de modifier les jeux d'acteur·rice·s en place dans les instances notamment de gouvernance, voire dans les instances professionnelles. Yerles (1984) nous explique que « les stratégies développées par les groupes d'acteurs se nourrissent souvent d'une opposition entre groupes aux intérêts divergents ». Le système fédéral est friand de celle-ci,

---

<sup>82</sup> Profils présentés au cours des chapitres 3 et 4.

<sup>83</sup> La typologie regroupe six catégories de club : le club prétexte à sociabilité, le club traditionnel, le club sportivo-centré, le club professionnalisé et le club prestataire de service.

accentuée par la professionnalisation de la vie associative qui l'a décuplé (Falcoz, Walter, 2009). La montée en compétence des professionnel·les et des élu·e·s conduit à flouter les périmètres des rôles de ces acteur·rice·s (Bernardeau-Moreau, 2013). Le positionnement du système fédéral par rapport à ce phénomène est un sujet politique majeur, qui conduit les organisations vers un spectre large de possibilités allant de l'installation de nouveau modèle, à la préservation des usages antérieurs. Des parties prenantes, notamment des acteurs partenaires initialement perçus comme des structures externes, se voient offrir une place plus importante à mesure que les contours des organisations eux aussi se floutent (Amblard *et al.*, 2005). La prise en compte des organisations au-delà de leurs frontières permet celle des groupes d'intérêt (Brechet, 2016). La diversification des membres des instances de gouvernance du système fédéral revêt un intérêt certain à cet égard. Selon leurs positions interne ou externe, les acteur·rice·s locaux·ales du système fédéral, comités départementaux et régionaux, seront également mobilisés comme des groupes d'intérêts. L'espace des territoires est à ce titre convoqué. Il est propice à l'opposition de groupes sociaux aux cultures, aux stratégies et aux intérêts divergents (Bernardeau-Moreau, 2020). Les différentes monographies locales étudiées (association et comités départementaux) au cours de cette thèse nous en ont rapprochée. En empruntant ponctuellement des éléments à la sociologie de l'action publique, nous pouvons voir que les rapports de force entre les institutions publiques et les organes associatifs ont également été étudiés (Honta, 2004, 2008).

Un autre groupe d'intérêt spécifique au système fédéral sportif peut, pour finir, être identifié. Il s'agit des professeur·e·s de sport, des cadres d'État placé·e·s auprès des fédérations sportives. Elles-ils ont fait l'objet d'un traitement particulier au titre des rapports de force privé/public (Julhe, Honta, 2016). En mettant en évidence les stratégies sous-jacentes des acteurs dans le processus de conception de la politique sportive d'une fédération, Les travaux de Viollet (2017, 2018) constituent un appui théorique incontournable.

En résumé, que les groupes d'intérêt fassent partie du siège de l'organisation, principal espace d'analyse retenu dans cette thèse, comme les professionnel·le·s public/privé et dirigeant·e·s bénévoles, ou bien qu'elles-ils en soient plus éloignés comme les clubs, les structures fédérales locales, les partenaires ou les institutions, ils produisent collectivement des formes de régulation sur l'espace commun qu'elles-ils côtoient. Il est alors facile de se représenter les rapports de pouvoir et de force à l'œuvre. Le « choc des intérêts et des appétits », couplé à « la variété des conditions sociales, des activités, des traditions et des tempéraments » des individus, pourrait laisser penser qu'une action commune soit compliquée, pourtant un minimum de règles communes et de respect de celles-ci permet un fonctionnement de l'organisation (De Terssac, 2012).

Reynaud reproche à la théorie de l'analyse stratégique de trop s'attarder sur les aspects conflictuels de ces dynamiques entre les groupes d'intérêt et pas assez sur les règles qui influent sur leurs comportements. Il questionne l'aspect utilitariste des relations individuelles (Reynaud, 1999 ; Bernoux, 2010 ; Boussard, 2008 cité par Bernardeau-Moreau, 2020). Il considère que les systèmes sociaux ne sont pas une addition d'actions motivées par la recherche d'intérêts des individus. « Le tout est autre chose que la somme des parties » (*Ibid.*, p. 30).

Ces critiques l'ont conduit à développer la théorie de la régulation sociale qu'il ne situe ni du côté de l'acteur (raisonnement stratégique) ni du côté du système (raisonnement systémique) (De Terssac, 2012). Il a donc constitué une troisième voie.

## 1.2.2. Le choix d'un cadre théorique : la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989)

### Les grandes lignes de la théorie de la régulation sociale

Cette théorie a initialement été développée en sociologie<sup>84</sup> pour analyser les rapports de conflits dans le milieu professionnel dans le rapport des employé·e·s aux employeur·euse·s, et des salarié·e·s et des syndicats ; Le recours à l'invention de nouvelles règles pouvant être l'issue de ce jeu pour résoudre les conflits potentiels entre ces catégories d'acteur·rice·s.

La théorie de la régulation sociale permet principalement de comprendre pourquoi les individus se soumettent à des obligations sociales, que l'on a qualifiées à l'échelle de l'organisation étudiée, d'usages fédéraux, relatifs à la conduite du changement en son sein. L'explication se trouve dans le rôle des acteur·rice·s dans la construction et le maintien de règles. Un rôle rendu possible par l'interaction entre elles-eux pour parvenir à des actions communes et organisées.

La théorie de la régulation sociale s'intéresse à la façon dont les acteur·rice·s par une action de régulation acceptent, remettent en cause ou construisent des contraintes. D'après Durkheim (1893/2013), cette notion de contrainte qui s'exerce sur l'individu prouve l'existence de la règle. En d'autres termes, cette théorie analyse comment se créent, se transforment ou se suppriment les règles.

« Le système des relations professionnelles n'est pas englobé par le système social, mais crée le système social ; ce système n'est pas gouverné par des normes et des valeurs extérieures, mais par les règles que ses acteurs inventent en permanence » (De Terssac, 2012, p. 3).

Ces régulations, ces réglages font partie de la société. Toutes les dimensions de la société, qu'elles soient sociales, économiques, politiques ou culturelles sont impactées par ces régulations. Reynaud considère que le système social ne préexiste pas aux individus. Il en découle naturellement que selon lui les normes et les valeurs ne sont pas un attribut de société et donc ne déterminent pas le comportement des individus (*Ibid.*). Cette théorie n'annule pas le poids des contraintes du contexte et de l'environnement sur les acteur·rice·s, mais elle ne fait pas de ces contraintes un déterminisme. « Les acteurs sociaux posent des décisions qui ne résultent pas de forces globales (*Ibid.*, p. 7) ».

C'est le caractère non immuable de ces règles qui permet l'existence de cette théorie. Les règles sont effectives à un « instant T », tant qu'elles participent à la stabilité puis elles se régénèrent. Le processus de régulation par lequel les règles se transforment est au cœur de l'analyse. Selon les espaces et les acteur·rice·s, l'inertie peut être importante dans la conduite du changement de ces règles. La sollicitation de leviers pour favoriser le changement est incontournable et demande nécessairement une dépense d'énergie (Reynaud, 2004). Pour expliquer cette inertie, il faut tenir compte des compromis et des équilibres qui jouent un rôle important dans les échanges sociaux (*Ibid.*). Cette théorie permet de discerner les règles affichées, des règles effectives, et la réalité de leur application. Ce prisme d'analyse est particulièrement intéressant pour notre sujet d'étude qui connaît des transformations et qui est constitué d'un siège national

---

<sup>84</sup> La théorie de la régulation sociale a été étendue à d'autres disciplines comme le droit, la gestion, les sciences politiques, l'économie ou l'ergonomie (De Terssac, 2012).



et d'antennes locales, rendant la question de l'application plus complexe notamment dans le système associatif.

La notion de régulation « rend compte de la variété des échanges sociaux qui s'emboîtent, des différents niveaux de décision qu'il faut articuler, des relations entre des éléments hétérogènes qu'il faut coordonner, des ajustements entre de multiples actions qu'il faut faire » (Thoenig, 1998, p. 36). Elle s'intéresse « aux arrangements entre la règle de droit et la règle de fait, aux compromis entre la règle formelle et la pratique, aux différences entre le prescrit et le réel, aux agencements entre la règle et la convention » (De Terssac, 2012, p. 4).

Pour Reynaud, une organisation est un ensemble de règles et de régulations. Tout comme Friedberg le fait avec la théorie du système d'action organisée, il remet en cause « l'idée même d'organisation au profit de l'activité d'organisation ou au profit d'un travail d'organisation » (De Terssac, 2003 ; cité dans De Terssac, Lalande, 2012). L'auteur part du principe qu'il n'y a pas un système social, selon lui c'est la règle qui est au cœur de la vie sociale. La règle ne s'impose pas aux acteur·rice·s, mais elle est créée par les acteur·rice·s elles-eux-mêmes dans l'action collective. C'est également elles-eux qui participent au maintien de ces règles. Les acteur·rice·s sont donc créateur·rice·s de contraintes pour elles-eux-mêmes.

Si les acteur·rice·s s'attribuent ce rôle c'est parce que la théorie de la régulation sociale considère qu'il n'y a aucune instance suprême créatrice et conservatrice des règles, « ni Dieu, ni la Société, ni même l'État » (Dubar, 1990). Il nous faut bien saisir cette inséparabilité des règles et de la régulation pour définir une organisation. C'est ce qui rend difficile la définition de ces règles, car elles sont liées par la régulation qui les crée et les maintient (Dubar, 1990, p. 37). La régulation pour Reynaud n'est donc pas un procédé destiné à maintenir ou rétablir un état d'équilibre du système, mais une activité de « création, maintien ou transformation des règles » (Reynaud, 2004, p. 270), une « opération par laquelle se constitue une communauté autour d'un projet créateur de sens » (*Ibid.*, p. 280). La mise en production d'une règle ou sa transformation participe à la quête de sens des actions collectives des individus. La régulation en est son processus et elle est teintée de rapports de force.

### Le pouvoir normatif

Le pouvoir dans la théorie de la régulation sociale est qualifié de normatif. Selon Reynaud, toute action sociale a une dimension normative. Ce caractère normatif n'est pas une conséquence de l'action sociale, c'est ce qui anime toutes les actions sociales. Il est rare de voir une action sociale qui ne vise pas à contribuer à l'existence ou à la transformation d'une règle (préface XV, Reynaud, 2004). Ce point de vue s'oppose à la vision de Durkheim qu'il expose dans son livre « De la division du travail social » (ed. 2013). D'après lui, les relations sociales aboutissent à des lois naturelles. Ce serait la conscience collective qui produirait une régulation commune. La théorie de la régulation sociale s'appuie sur l'idée que c'est l'ensemble des procès sociaux, de décision à la suite « [d'] accommodation ou [de] conflit, [de] négociation ou [d'] arbitrage, [d'] accord ou [de] domination » (Reynaud, 2004, p. 97) qui produit une régulation commune. C'est la rencontre de plusieurs systèmes de règles, le produit des interactions sociales et de l'engagement des individus dans une action collective (*Ibid.*, p. 139).

Ces règles peuvent être anecdotiques au sens de localisé, c'est pour cette raison que par moments nous emploierons le terme de comportement normatif ; la taille de la règle importe

peu, car elle présente toujours le bénéfice de permettre « la communication et l'échange social, la collaboration et le conflit, l'arbitrage et le compromis » (De Terssac, 2012, p. 9). C'est la pluralité des acteur·rice·s collectif·ve·s qui est le départ de l'analyse.

La volonté des acteur·rice·s en situation est de concentrer les discussions dans un espace de façon qu'il n'y ait pas d'intervention extérieure<sup>85</sup>. Par un processus de négociation, les acteur·rice·s désigné·e·s définissent des règles communes et légitimes. Ces règles peuvent être entendues comme des comportements qui prendraient un caractère normatif. La particularité de ce pouvoir normatif vient du fait qu'il n'est pas seulement l'apanage de celles·ceux qui font les règles. Comme vu précédemment dans la théorie de l'analyse stratégique, ce pouvoir peut autant être détenu par les dirigeant·e·s, que par les exécutant·e·s. Elles·ils ne font pas que contester la règle, elles·ils la construisent également.

### Les différentes régulations selon Reynaud

Si ces négociations aboutissent, il y a des chances que la régulation retenue puisse être qualifiée de régulation intermédiaire ou conjointe. C'est une des trois formes de régulation identifiées par Reynaud. Les deux autres sont d'une part la régulation de contrôle, attribuée à la direction et au management, et d'autre part la régulation autonome des acteur·rice·s de l'organisation (Amblard et *al.*, 2012, p. 45 ; Dubar 1990).

Bernardeau-Moreau indique que les règles autonomes peuvent compléter les règles formelles de contrôle ou les contourner dans l'intérêt des agents. Ces règles autonomes résultent de l'initiative d'un·e acteur·rice qui propose une règle. En décidant de ne pas se soumettre à la règle existante, l'acteur·rice se crée un pouvoir d'action. Ce processus de production est rendu possible par l'autonomie qui caractérise l'acteur·rice social·e.

#### **L'exemple d'une régulation autonome par le réseau fédéral**

La règle et l'usage veulent qu'au sein d'un système fédéral les clubs soient les seuls en capacité d'inscrire des adhérent·e·s, les antennes départementales et régionales fonctionnant uniquement comme des intermédiaires. Pourtant, en développant leurs activités ces dernières se sont trouvées confrontées à la nécessité d'adhérer des individus. La règle en place ne le leur permettant pas, certaines de ces antennes ont alors mis en place une nouvelle règle autonome pour contourner l'existante. Elles ont alors créé de toute pièce, de nouvelles associations, au sein desquelles elles ont pu placer les bénéficiaires de leurs activités. Elles ont aussi pu contourner la règle initialement à l'œuvre par une régulation autonome.

Face à ces régulations autonomes, les dirigeant·e·s peuvent choisir d'appliquer plus fermement les régulations de contrôle, pour faire disparaître la régulation autonome. Le conflit a alors des chances d'être ouvert. Pour l'éviter, les dirigeant·e·s peuvent tenir compte de cette régulation autonome et produire une régulation intermédiaire ou conjointe. L'idée de régulation, de compromis est dans ce cas facilement perceptible entre processus d'autonomie et de contrôle (Dubar, 1990). Les dirigeant·e·s peuvent aussi choisir de laisser co-exister les régulations autonomes et de contrôle. Le « risque » pour les dirigeant·e·s étant que la règle autonome

---

<sup>85</sup> Par exemple entre syndicats et employeurs.

parvienne à supplanter la règle instaurée. Comme dit précédemment les règles ont une réalité dans un temps donné et peuvent être amenées à évoluer. Elles ne sont pas figées dans le temps.

### **L'exemple d'une régulation autonome par le réseau fédéral (suite)**

Au cours de nos observations, l'exemple choisi précédemment a donné lieu à certains moments à une indifférence face à ces pratiques. Dans cette situation la fédération accepte que la régulation autonome des acteur·rice·s locaux·ales cohabite avec celle instaurée initialement. À d'autres moments, la fédération a reconnu ces pratiques en tentant de proposer un cadre, en produisant par exemple des statuts types de ces associations supports des activités des comités fédéraux. Par ailleurs dans d'autres espaces cette régulation autonome a été critiquée, notamment dans son rapport moral à l'ancienne règle, porteuse de valeurs pour certain·es acteur·rice·s du système investi.

Ces différentes formes de régulation nous permettent d'identifier le caractère ascendant et descendant que peuvent avoir les règles. La régulation autonome privilégie le caractère ascendant en comparaison de la régulation de contrôle qui privilégie le caractère descendant. Selon l'influence de la règle, celle-ci a davantage de chance de se voir appliquer.

### **Illustration de l'influence de l'origine de la règle sur son application**

Au sein des fédérations sportives nationales, certaines décisions du ministère des Sports pourraient être analysées ainsi. Nous avons vu s'appliquer au cours de l'année 2014, l'obligation de représentativité des sexes des licencié·e·s de la fédération dans les comités directeurs nationaux. Prenant la forme d'un décret, cette obligation a contraint les organisations fédérales à l'appliquer. Elle a pu être subie par certaines fédérations qui se sont senties contraintes de l'instaurer. Parallèlement, au sein d'autres fédérations, cette règle a été instaurée par la volonté des dirigeant·e·s de l'organisation avant la mise en place du décret. L'origine ascendante ou descendante, par exemple appliquée à cette règle de la parité dans les instances de gouvernance des fédérations sportives nationales, peut avoir une forte incidence sur la relation des acteur·rice·s, opérateur·rice·s des règles, sur la règle elle-même et son acceptation.

## **Les dynamiques entre les négociations**

Nous avons parlé des règles avant et après la régulation. Quand cette règle se transforme par la négociation, c'est-à-dire par « un échange de règle qui suppose de se mettre d'accord sur les règles de telle sorte que l'échange ait lieu », elle est, au cours du processus de régulation, qualifiée d'imprécise (De Terssac, 2012). Cette règle se trouve à la croisée de tensions et de futures décisions, elle est donc d'autant plus difficilement applicable qu'elle est contestée. La négociation permet de mettre de l'ordre dans les interactions. « Elle n'élimine pas l'asymétrie des positions des parties en présence, mais règle provisoirement l'inégalité du rapport de force » (*Ibid.*). Cette négociation peut prendre la forme d'un compromis ce qui peut ajouter un facteur temps indéterminé favorisant la difficile application de la règle. Une inertie s'installe. Cette négociation est rendue possible par la culture normative commune des acteur·rice·s. Par exemple dans une entreprise, c'est l'espace dédié aux rencontres entre syndicats et employeur·euse·s qui permet cette négociation. Dans les fédérations sportives nationales, il peut s'agir des espaces statutaires, assemblées générales, comités directeurs et bureaux ; bien

qu'une partie des négociations ne se passe pas nécessairement dans ces espaces institués. Dès lors qu'il n'y a plus de culture normative commune, on parle d'anomie, la négociation prend une forme indéfinie. Dès lors, les relations d'autorité sont difficiles à manier et c'est régulièrement l'arbitrage extérieur qui met un terme à la situation menant à la nécessité d'une négociation.

« L'anomie peut être une situation dans laquelle les normes culturelles ont disparu ou n'ont pas pris » (Reynaud, 2004). Cette notion d'anomie nous semble particulièrement intéressante, car au regard des changements que connaît l'environnement de notre étude, nous sommes susceptible d'en rencontrer. Le sentiment de crise, de perte de repères du secteur sportif peut prendre son origine dans cette rupture avec des normes culturelles, qui ne parviennent pas à trouver de normes de remplacement. Le chapitre 3 de la thèse permet de rendre compte de l'affrontement des normes culturelles, notamment celles qui sont gestionnaires et missionnaires, défendues par des acteur·rice·s différent·e·s. Nous verrons que l'anomie donne des clés de compréhension aux mécanismes à l'œuvre dans ces changements.

Reynaud conclut que les règles qui précèdent les négociations ne sont pas différentes fondamentalement de celles qui sont produites par la négociation, car elles sont chacune les règles du jeu d'un autre système et le produit d'un autre. Dans ce cas les règles se succèdent, dans d'autres cas les régulations peuvent être concurrentes.

Nous venons de voir les principaux éléments relatifs à la construction des règles en décrivant l'instabilité qui traverse ses étapes (imprécision et anomie), les différentes origines qu'elles peuvent prendre et l'influence sur leur application, et l'incidence sur les conflits entre les groupes d'acteur·rice·s. La théorie de la régulation sociale s'intéresse également à leur maintien en continuant d'impliquer l'acteur·rice au sein de ces dynamiques. Nous allons voir que le respect des règles produit une forme de pouvoir pouvant mener au prestige social.

### Le maintien des règles

Les règles peuvent être maintenues par l'autorité ou « parce qu'elle[s] offre[nt] un point d'équilibre obligé aux attentes mutuelles » (*Ibid.*, p. 40). L'autorité peut se traduire par de la contrainte (obligation, sanction, pression, etc.). Mais cette forme n'est pas suffisante pour ancrer le pouvoir durablement. L'adhésion d'une partie des membres du groupe ou de l'organisation doit être recherchée. Bernoux (2010) le rappelle dans la sociologie du changement également.

Lorsque le pouvoir est l'élément principal qui maintient l'autorité, des risques de contournement apparaissent. Selon les espaces et les cultures, ils peuvent prendre la forme de corruption, de « marché noir des décisions », etc. La légitimité de la·du porteur·euse d'autorité est l'une des clés pour minimiser les risques de contournement.

Statutairement, nous pouvons dire que les fédérations sportives nationales ne sont pas un système fonctionnant sur la contrainte. Les systèmes fonctionnant sur ce modèle sont fortement instables et sont coûteux en termes de contrôle. Reynaud fait notamment référence dans ses écrits à la contrainte physique employée sur les citoyen·ne·s par le pouvoir politique. Cette forme de contrainte est absente des fédérations sportives nationales. Mais nous verrons que la contrainte peut prendre différentes formes. Nous l'évoquerons, notamment, en abordant la contrainte par l'instrumentalisation ou par la pression normalisatrice au sein du système fédéral.

Nous pouvons désormais nous demander quels effets produit le respect de ces règles. Il existe une forme de valeur morale attachée à la règle qui incarne le pouvoir social. C'est la conformité et la stabilité qui sont récompensées parfois de façon symbolique.

Dans le cas où une organisation se verrait impliquer dans une règle avant que celle-ci ne soit imposée par un organe supérieur, la-le porteur·euse de cette règle voit son prestige social décupler. En effet, si plusieurs dynamiques convergent pour soutenir une même règle elles accroissent le pouvoir de celle·celui qui veut la voir appliquer<sup>86</sup>. Pour cela il est nécessaire que le projet de référence ne soit pas trop large ou général, sans quoi l'acteur se verrait amoindrir ou retirer sa légitimité<sup>87</sup>.

Il peut aussi s'installer une instrumentalisation du respect de la règle. Un sentiment de conformisme produirait des bénéfices suffisants pour faire l'effort de suivre ces règles. Les acteur·rice·s peuvent d'ailleurs se référer à la légitimité d'une règle pour chercher à s'emparer de ce prestige social.

#### **Illustration d'une re-convocation de la règle pour gagner en légitimité**

Nous verrons dans le chapitre 2 qu'au sein de la fédération étudiée, l'espace légitime pour contrôler la faisabilité des projets de changement de règle statutaire a été un espace de pouvoir important par le passé. Cet espace a aujourd'hui perdu de sa notoriété. Mais l'usage de cet espace et donc de cette règle est tout de même resollicité par moments par les acteur·rice·s les plus ancien·ne·s du groupe. Malgré la baisse de pouvoir légitime de cet espace, celui-ci continue d'être sollicité grâce à l'héritage du pouvoir qu'il a détenu. Les dirigeant·e·s, ne considérant pas cet espace comme légitime, sont contraint·e·s à un minimum de conformisme imposé par la culture normative du groupe. L'usage et la coutume ont permis le maintien de la règle de l'usage de cet espace, mais ils n'ont pas permis de maintenir une forme d'autorité, se rapprochant de la légitimité. Nous pouvons constater que ce sont les ancien·ne·s élu·e·s, qui ont connu la période faste de cet espace, qui sollicitent son existence et donc son utilisation pour utiliser ce pouvoir social basé sur l'héritage historique et culturel de la règle.

Le non-respect des règles entraîne inversement une sanction qui peut se traduire par un abaissement du statut de l'individu dans un groupe ou une organisation (Reynaud, 2004). Dans le cas des règles informelles, la sanction risque d'être plus diffuse que dans le cas d'une règle institutionnalisée. L'acteur·rice qui y a recourt doit garder à l'esprit que le cadre initial de règle structure le champ d'action sur le plan cognitif, normatif et politique (Dubar, 1990). Mais cette sanction peut s'appliquer à l'ensemble des règles que celles-ci soient nées d'une régulation autonome ou de contrôle.

---

<sup>86</sup> La comparaison peut être faite avec l'exemple pris pour illustrer l'influence de l'origine de la règle sur son application. Les fédérations qui se seront investies avant que la loi sur la parité des instances dirigeantes soit prononcée en 2014 peuvent voir la légitimité des porteur·euse·s de la règle décuplée.

<sup>87</sup> Nous développerons ultérieurement cette idée d'étendue du projet au travers de la fédération étudiée. Nous verrons que la taille élargie du projet social de la fédération a pu desservir ses dirigeant·e·s et ses espaces de décision, leur faisant perdre leur légitimité, car peu d'arbitrages leur sont réellement confiés. Mais nous verrons que cette légitimité a connu des rebondissements au cours de l'étude. Elle n'est pas stable dans le temps.

Le contexte de la production des bénéfices liés au respect des règles doit donc être pris en compte ; ces bénéfices peuvent différer selon les acteur·rice·s et leur positionnement par rapport à la règle notamment quand elle a été produite en autonomie.

Si ce n'est pas la production symbolique de bénéfices qui permet le respect des règles, cela peut être le calcul des intérêts individuels des acteur·rice·s. Les règles s'entretiennent d'elles-mêmes et s'imposent même si elles ne satisfont pas l'ensemble des acteur·rice·s. L'absence d'espace de négociation, l'incapacité des acteur·rice·s à trouver des compromis ou l'impossibilité de produire une nouvelle règle sont autant de raisons qui peuvent conduire au maintien d'une règle même si celle-ci n'est pas satisfaisante pour tout le monde. Les dispositions normatives d'un groupe, peuvent maintenir des règles par l'auto-entretien des acteur·rice·s en son sein.

Ces dispositions normatives sont celles qui vont produire un fort effet fédérateur entre les acteur·rice·s respectant la règle et contre les déviant·e·s. « La culture normative d'un groupe sur la coopération et l'autorité est donc d'autant plus solide qu'elle s'entretient largement d'elle-même » (Reynaud, 2004, p. 39). Plusieurs scénarios peuvent s'opérer face aux comportements des déviant·e·s. Ces dernier·e·s peuvent être ramené·e·s à la règle. Reynaud évoque la nécessité pour la·le déviant·e de se conformer à la règle culturelle pour s'associer à une décision commune et régler les conflits. Dans d'autres cas, leurs actions peuvent produire du changement. Dans le cas de déviant·e qui serait ramené·e à la règle, le changement peut également se produire *a posteriori*. La description des contextes est déterminante pour comprendre les conséquences du non-respect d'une règle par un·e acteur·rice. Les analyses relatives à la fédération de l'Ufolep nous montreront ultérieurement que le non-respect des règles a, dans de nombreux cas, fait évoluer la culture normative de l'organisation. Elle se trouve questionnée puis parfois contestée par la suite. Nous verrons que le statut de l'acteur·rice qui conteste, selon qu'elle·il soit un·e salarié·e ou un·e élu·e de la fédération change considérablement la perception du contournement de la règle.

À propos du maintien des règles, nous souhaitons mettre l'accent sur le rôle des acteur·rice·s. La prise en compte de l'étape de leur construction est nécessaire pour comprendre leur usage (Reynaud, 2004, p. 61). Selon si elles intègrent les stratégies des acteur·rice·s elles auront plus de chance d'être appliquées ou au contraire détournées. Il est également nécessaire de prendre en considération les systèmes globaux producteurs de « régulations massives ou de super-régulations » (*Ibid.*, p. 139) qui produisent des hiérarchies, des légitimités particulières.

Pour conclure, la théorie de la régulation sociale a été choisie comme théorie support de notre analyse car elle répond selon nous aux besoins de la problématisation posée. À travers l'étude du jeu de règle, nous pensons parvenir à donner des clés de lecture aux enjeux qui se posent aux fédérations sportives nationales pour mieux expliquer leur rapport à l'évolution. Pour cela l'analyse du rôle des acteur·rice·s fédéraux·ales et de celles·ceux qui les entourent nous paraît intéressante. Nous verrons de quelle façon les interactions entre elles·eux permettent le maintien ou non des règles existantes, mais aussi les raisons pour lesquelles les acteur·rice·s s'imposent des contraintes ou remettent en question celles qui s'enjoignent à elles·eux. Les processus de transformation seront exposés par le prisme de ces règles. Des régulations croisées seront observées (autonome, conjointe et de contrôle). Nous retiendrons que la marge de manœuvre de l'acteur·rice repose dans sa capacité à construire des règles sociales. L'autorité,

l'injonction, l'instrumentalisation, et donc le pouvoir normatif, seront mis en perspective dans le rapport de pouvoir aux règles du système fédéral. Comme la taille de la règle importe peu dans cette théorie, nous aurons recours au terme d'usage, quand il s'agira de « règle » classée plutôt du côté de l'informel que du formel.

Nous allons désormais présenter le cheminement méthodologique qui nous a permis de collecter des données nécessaires à la réalisation de notre thèse.

### **1.3. Un cheminement méthodologique : outils, déroulement, objectifs, contraintes et choix.**

Nous allons présenter les différentes méthodes utilisées. Pour chacune d'entre elles, nous décrirons leur construction, leur déploiement, les contraintes rencontrées et les limites. Nous développerons dans un premier temps la méthodologie principale composée des entretiens et de l'observation. Les facteurs ayant favorisé leur mise en œuvre seront mis en évidence pour faire le lien avec le cheminement immersif que nous avons connu. Les méthodologies secondaires clôtureront le récit de notre raisonnement méthodologique.

En préambule nous souhaitons rappeler l'opportunité qui nous a été donnée de réaliser une thèse dans le prolongement d'un mémoire exploratoire. Il nous a permis de capitaliser sur les données récoltées au cours de cette exploration. Nous allons donc commencer par présenter la stratégie de recherche que nous avons adoptée au cours de notre première rencontre avec le terrain Ufolep, exploitée ensuite pour les travaux de thèse.

#### **1.3.1. Une étude exploratoire ouvrant la voie à une méthodologie ambitieuse**

Au cours de notre stage de master 2, nous avons débuté un travail sur l'évolution de l'association sportive. Nous nous sommes plus particulièrement intéressée à l'adéquation entre l'offre sportive proposée par les fédérations et les besoins évolutifs des pratiquant·e·s. Nous avons choisi d'identifier un dispositif ou une activité qui mettrait en évidence de nouvelles modalités de pratiques fédérales. C'est à la suite d'un entretien exploratoire auprès de l'ancien responsable du pôle « sport et éducation », que nous avons sélectionné le « plurisport »<sup>88</sup> (désormais nommé multisport). Cette activité consiste en la pratique de plusieurs sports tout au long de l'année au sein d'un même créneau d'activités. Organisée en cycles ou en séances individuelles, les pratiquant·e·s changent de sport au gré d'une programmation diversifiée. Le multisport a retenu notre attention pour une raison principale : dans la théorie cette activité s'inscrit dans les attentes des pratiquant·e·s actuel·le·s. Elle répondrait à la recherche de pluridisciplinarité des sportif·ve·s, recouvrant le phénomène d'omnivorité défini par Lefevre et Ohl (2007). Il renvoie à la versatilité des pratiques, mais aussi aux désirs de participer à un sport loisir favorisant le lien social, accordant peu d'importance à la compétition et à la performance. Elle aurait l'avantage aussi de pouvoir se pratiquer sur plusieurs terrains et notamment en

---

<sup>88</sup> Le terme « plurisport » est un nom inventé par l'Ufolep au cours de son histoire pour nommer la pratique multisport adulte désormais dénommée simplement multisport. L'usage des termes autour du multisport est repris dans un tableau au chapitre 4.



extérieur. Pour finir, elle rendrait l'adhérent·e acteur·rice de sa pratique, ce qui apparaît comme un souhait revendiqué par une partie des sportif·ve·s actuel·le·s.

Nous avons identifié deux associations l'AFISEL et Ex-Aequo qui offrent la possibilité à leurs adhérent·e·s de pratiquer le multisport<sup>89</sup>. Elles permettent également à leurs adhérent·e·s de s'adonner librement à l'ensemble des activités proposées par l'association. Cette pratique est nommée omnisport<sup>90</sup> à l'Ufolep. Ces offres et modalités d'offre sont compatibles au sein d'une même association comme le démontrent les deux associations étudiées. Elles relèvent principalement de choix politiques et techniques. Ces éléments ont été nos premiers critères de sélection pour le terrain de cette étude exploratoire.

À la date à laquelle nous avons réalisé cette étude (entre mars et juin 2016), le processus d'identification des associations s'adonnant à des activités multisport n'avait pas été enclenché. L'intérêt pour cette activité était à ses prémices. Nous avons donc été prudente dans la prise de contact avec les associations, car peu d'associations étaient identifiées avec ce profil multisport.

Nous avons fait le choix de passer par des intermédiaires de manière à ne pas brusquer les premiers échanges qui auraient pu être perçus comme une démarche imposée depuis l'entité nationale. L'échelon départemental étant l'échelon intermédiaire privilégié du siège, nous avons dans un premier temps pris contact avec les délégués départementaux<sup>91</sup>. Grâce à leurs expertises locales, nous avons ensemble identifié les acteur·rice·s clés qu'il nous fallait rencontrer. Elles·ils se sont chargé·e·s ensuite de nous mettre en contact directement avec les associations afin que nous exposions plus précisément nos travaux pour ensuite dérouler l'organisation des rencontres.

Nous avons conçu initialement la méthodologie en miroir entre les deux associations : en appliquant la même démarche, il nous aurait été alors plus simple de les analyser, voire de les comparer. La réalité du terrain et les particularismes de chaque association nous ont amenée à revoir ces principes. Nous pensons que la construction d'une méthodologie moins « ficelée » est génératrice de davantage d'externalités et de plus-value pour la récolte de données. Nous avons donc développé séparément la méthodologie entre les deux associations<sup>92</sup>.

L'AFISEL, l'association des familles ingréennes sportives et de loisirs, est une association non employeuse née en 2008 (Cf. Annexe 4). Elle compte 98 adhérent·e·s pour la saison 2015-2016. Dans cette association nous avons fait le choix de rencontrer son président, la présidente fondatrice, le premier adjoint au maire de la commune (secrétaire national de l'Ufolep nationale au moment des entretiens), et une famille de pratiquant·e·s. Nous avons agrémenté ces rencontres par deux observations participantes, dont une au cours de laquelle le responsable départemental est intervenu pour animer une activité.

---

<sup>89</sup> Reportage vidéo réalisé sur les deux associations : <https://www.ufolep.org/?titre=le-plurisport&mode=reportages&rubrique=1&id=87565>

<sup>90</sup> Présence de différentes sections sportives au sein d'une même association (Cf. Tableau 24 Synthèse des définitions des termes employés à l'Ufolep autour du thème du multisport).

<sup>91</sup> Terme employé pour désigner les salarié·e·s responsable des comités départementaux. Par le passé ces profils étaient des enseignant·e·s détaché·e·s ou mis·e·s à disposition. Malgré un retrait petit à petit de ces profils, le nom de « délégué·e » est resté un héritage important et est encore massivement employé (Cf. Chapitre 2).

<sup>92</sup> Cf. Tableau 13 Récapitulatif de la méthodologie mise en place



La richesse des entretiens et des observations réside autant dans les temps formalisés de rencontre que dans les temps parallèles. En effet, l'espace associatif a favorisé à chacune de nos venues la tenue de plusieurs temps informels qui ont contribué à alimenter la récolte de données (repas, apéritif...). À chaque observation, nous avons été accueillie dans l'environnement familial des acteur·rice·s. Cet accueil a facilité un travail plus approfondi que la méthodologie initialement conçue et ce dernier s'est apparenté à un carnet ethnographique dans plusieurs situations. À la suite de cette intégration que nous qualifierions d'enveloppante, il nous a été proposé de participer à l'assemblée générale de l'association (2016). Ce temps a clôturé symboliquement le recueil de données auprès de cette association.

Nous avons poursuivi nos observations par l'association de Ex-Aequo<sup>93</sup> qui est une association plus ancienne, née en 2004 dans la commune d'Osny. Elle compte environ 350 licencié·e·s et 3 salarié·e·s pour la saison 2015-2016. Dans cette association, nous avons fait le choix de rencontrer la présidente fondatrice, le vice-président de l'association, une élue de l'association qui possède le statut de vice-présidente au comité départemental et régional ainsi qu'un éducateur et une éducatrice. Nous avons aussi fait des observations participantes (événements et cours de sport). Les entretiens se sont déroulés au comité départemental de l'Ufolep. Lors de cette journée, nous avons aussi fait un entretien avec la responsable départementale. De la même manière qu'avec l'AFISEL, les entretiens ont aussi donné lieu à des temps informels enrichissants.

Au cours de cette étude exploratoire, nous avons également porté notre attention sur l'échelon national. Nous y avons observé les enjeux autour de la création de l'association ID Orizon. Cette association a pour but de favoriser la mise en réseau des acteur·rice·s du multisport autour de l'objectif de favoriser la pratique du sport pour tout·e·s. Nous avons eu la chance de faire notre stage au moment où ce réseau se constituait. À cette occasion nous avons observé des réunions constitutives du projet de ID Orizon qui se sont déroulées dans trois fédérations fondatrices différentes (Sport pour tous, FSCF, Ufolep). Nous avons alimenté un carnet ethnographique pendant ces temps. Nous avons mené en parallèle trois entretiens : avec l'ancien président de l'Ufolep, et président de ID Orizon, avec une chargée de mission au ministère des Sports dans la sous-direction B1 (bureau du développement des pratiques sportives, de l'éthique sportive et des relations avec les fédérations multisport et affinitaires) et avec l'ancienne vice-présidente du CNOSF et ex-présidente de la FFEPGV. Plusieurs temps parallèles ont alimenté ce recueil de données (réunion thématique, réunion du CNOSF, assemblée générale de l'Ufolep, temps informels).

	<b>Entretiens</b>	<b>Observations participantes</b>
<b>National</b>	3	6
<b>Local</b>	9	3 <sup>94</sup>
<b>Entretiens exploratoires UFOLEP du mémoire de M2</b>	17	

Tableau 8 Synthèse de la méthodologie mise en œuvre au cours de l'étude exploratoire

<sup>93</sup> Site de l'association : <http://exaequo-association.fr/index.php>

<sup>94</sup> Illustration d'une observation participante sur la commune de Ingré et de Cergy en Annexe 29.

Cette étude exploratoire nous a permis de désacraliser l'intervention méthodologique de terrain local. Elle a renforcé notre goût pour la méthodologie immergée et guidée par nos intuitions. Elle a ouvert la voie à la construction d'une méthodologie de thèse ambitieuse. La facilité du déroulement de cette étude exploratoire nous a permis de préfigurer la méthodologie de la thèse. La crainte principale qui était la position surplombante que pouvait avoir la démarche impulsée par l'Ufolep nationale a été balayée. Le recours à des intermédiaires professionnel-le-s du siège national nous a permis d'éviter une prise de contact de nature injonctive.

Cette phase nous a confortée dans l'intention de construire une méthodologie en monographie nationale d'une unique fédération sportive. Elle nous a permis de cerner l'opportunité qui nous serait donnée de pouvoir appréhender tous les échelons fédéraux. Nous avons ainsi pu au cours de cette première expérience nous familiariser avec les principales activités de la fédération, s'accompagnant d'une compréhension des usages et de son histoire globale. Les résultats de cette étude exploratoire ont quant à eux été prioritairement utilisés dans la section 2.2.3 portant sur la solidarité entre les fédérations multisport, ainsi que dans la section 4.3 portant sur le multisport comme réponse aux enjeux sociétaux et de développement fédéral.

À la suite de cette première expérience avec le réseau Ufolep, un premier schéma général de méthodologie d'enquête a été produit lors de la soumission du projet de thèse à l'ANRT en 2016. Il est apparu évident pour l'ensemble des acteur-ric-e-s que les entretiens prendraient une place importante dans la méthodologie, en tant que voie directe dans le recueil des opinions, croyances et informations sur l'environnement étudié (Jones, Burnay et Servais, 2000 ; Guirou, 2015).

### **1.3.2. Les entretiens**

La technique des entretiens permet de favoriser la récolte d'opinions et de représentations sociales en faisant principalement appel au point de vue de l'acteur-ric-e et à ses motivations individuelles (Beaud, 1996). C'est « une technique de collecte d'informations orales, un événement de parole qui se produit dans une situation d'interaction sociale entre un enquêteur et un enquêté » (Savarese, 2006, p. 11). Les entretiens, permettent, en partie, de donner un cadre approfondi de compréhension des observations. Ils permettent de faire parler les interprétations. C'est un des principaux bénéfices de l'entretien. Un des intérêts supplémentaires tient au rôle des interviewé-e-s comme témoins clés. Ils deviennent un point d'appui pour éclaircir des événements complexes ou des situations que l'on n'aurait pas vécues (Dulaurans, 2012, p. 8).

La passation des entretiens (hors étude exploratoire) a débuté en avril 2017, au début de la seconde année de la thèse. Cette période n'est pas choisie par hasard (Sauvayre, 2013), elle intervient après une année supplémentaire d'immersion et d'observation sur notre terrain de recherche. Notre questionnement s'est affiné au cours de cette première année de thèse et nous a permis de construire nos guides d'entretien. Nous avons choisi de classer les interviewé-e-s parmi les profils suivants :

- La direction technique nationale (salarié-e-s du siège national)
- Les élu-e-s nationaux-ales (comité directeur et bureau national)
- Les acteur-ric-e-s externes (partenaires, collaborateur-ric-e-s, acteur-ric-e-s du sport)

- L'environnement historique et de proximité (salarié·e·s et élu·e·s de la Ligue de l'enseignement et de l'Usep)
- Les monographies associatives locales

Nous avons démarré la passation des entretiens par le groupe des salarié·e·s de la direction technique nationale.

### Les salarié·e·s de la direction technique nationale

Nous avons choisi de débiter la mise en œuvre de notre méthodologie d'enquête par les interviewé·e·s que nous connaissions le mieux, par nos « collègues ». Interviewer des personnes connues peut se relever être à la fois un inconvénient et un avantage. Nous nous sommes laissée guider par ce dernier aspect. Aussi, il nous est apparu intéressant stratégiquement de commencer par les personnes les plus accessibles, pour pouvoir se réserver ensuite la possibilité de faire un deuxième entretien si nécessaire, pour réinterroger les interviewé·e·s sur des évolutions ou les avancées de nos analyses. Si c'est un avantage de connaître ses interlocuteur·rice·s pour pouvoir obtenir facilement des entretiens c'est aussi un paramètre à ne pas négliger. Le choix d'un lieu différent des bureaux habituels a pu, modestement, participer à atténuer les jeux d'acteur·rice·s présents dans notre quotidien. Connue des salarié·e·s depuis près d'un an et demi au moment de la passation des entretiens, le cours naturel de l'expérience, notamment au travers des missions professionnelles endossées, a laissé une empreinte dans les relations : des affinités, des crispations, des solidarités, etc. La complicité avec certain·e·s salarié·e·s a pu les inciter à se « libérer » davantage pendant les entretiens ; la confiance entre l'interviewé·e et nous a produit des données prenant parfois la forme de confiance. L'implication de l'enquêtrice pour dynamiser l'entretien est une des dimensions mises en évidence par Kaufmann (1996) dans la méthode de l'entretien compréhensif. Nous avons accepté que cette relation de proximité, « l'intrication du chercheur et de son terrain » (Soulé, 2007) soit à la fois une difficulté et une richesse dans notre récolte de données. Cela nous a imposé un aménagement et une préparation. Jodelet (2003) parle de « posture réflexive » à propos de la·du chercheur·euse dans son rapport au terrain d'enquête, face à son impossible neutralité.

Nous avons choisi d'interviewer l'ensemble des salarié·e·s de l'Ufolep nationale. Le nombre de salarié·e·s raisonnablement non élevé à ce moment-là des entretiens nous a permis de ne pas faire de choix. Nous nous sommes attachée à créer les conditions similaires de passation entre les différent·e·s salarié·e·s (Guittet, 2013). Nous avons réalisé l'ensemble des entretiens dans les salles de réunion de la fédération à son siège national. De cette façon, il n'y a pas eu de différences de conditions d'atmosphère ou d'état d'esprit au moment de l'entretien, du moins produit par la connotation du lieu.

Nous avons ressenti la nécessité de créer la distinction entre notre statut de chercheuse et celui de chargée de mission en réalisant ces entretiens à un étage différent de celui où est installée la fédération. Les salles de réunion choisies sont neutres. Elles n'ont aucune décoration qui pourrait leur donner une appartenance à une des organisations siégeant dans les étages supérieurs (Ligue de l'enseignement, Ufolep, Usep, Réseau National des Juniors Associations, Lire et faire Lire, etc.). Leur position en sous-sol participe également à accentuer cette

démarcation avec les étages de bureau. Elles isolent de l'agitation observable souvent aux étages, rythmée par les allées et venues des différent·e·s membres du réseau, partenaires ou collaborateur·rice·s.

Nous pensons qu'à l'étage où se situe l'ensemble des salarié·e·s l'atmosphère aurait pu être différente. Culturellement, les bureaux sont toujours ouverts à cet étage. Même fermés pour s'isoler il arrive que d'autres salarié·e·s ou acteur·rice·s de passage passent la tête par la porte pour glisser une information rapide. Les salles de réunions au sous-sol ont permis de limiter les interruptions pour que l'exercice de l'entretien soit continu. Il n'est pas rare d'observer un changement de comportement d'un·e interviewé·e dès qu'une interaction se produit. Un appel téléphonique, la consultation d'un court message sur le téléphone peuvent perturber l'entretien et provoquer une scission dans le comportement avant/après. L'interviewé·e peut être amené·e à vouloir que l'entretien se termine plus rapidement à la connaissance d'une information par exemple.

Même si nous connaissions les interviewé·e·s nous avons adopté une méthode traditionnelle de prise de contact. Nous avons pris le temps de prendre un rendez-vous à une date fixée pour réaliser l'entretien. Nous avons réservé en avance une salle de réunion. Nous avons expliqué à l'interviewé·e quels seraient les sujets abordés, quels sont les objectifs de la thèse, etc. Cette démarche peut sembler banale, mais quand il s'agit d'interviewer des connaissances, certaines étapes peuvent être exécutées à la hâte par souci de rapidité induit par la familiarité.

Aucun·e salarié·e n'a refusé l'entretien, mais tous les salarié·e·s ne l'ont pas abordé de façon similaire. Certain·e·s d'entre elles-eux, pris dans leurs obligations quotidiennes, ont accepté, mais nous ont, au moment de l'entretien, fait ressentir leur empressement à ce que l'interview ne dure pas trop longtemps. Ces mêmes personnes commençaient systématiquement l'entretien en nous demandant combien de temps il durerait. Il s'installe alors une atmosphère un peu « électrique » et nous ressentons que les premières minutes peuvent être déterminantes pour emmener l'interviewé·e dans notre « aventure ». Il nous faut par l'attitude et les phrases de présentation centrer son attention sur l'instant présent, créer le passage qui va débloquer chez elle·lui un intérêt pour l'exercice en cours. La première question au sujet du parcours personnel de l'interviewé·e, que nous avons généralement choisi de poser en premier, crée généralement cette interface. L'interviewé·e s'installe dans son récit et efface provisoirement ce qui occupe ses pensées. L'évocation du parcours et du passé produit généralement un effet de fierté qui conduit l'interviewé·e à s'impliquer dans ses explications ; un effet régulièrement présent au cours de notre travail dû à la place de l'engagement dans les métiers interrogés.

La grille d'entretien n'était pas connue des interviewé·e·s. Nous avons pris le parti de ne pas la faire parvenir en amont de l'entretien. Ce choix se justifie par la volonté de ne pas tenter l'interviewé·e de nous livrer des réponses préparées. Cela constitue à la fois un avantage et un inconvénient. L'inconvénient est que la réponse spontanée produite par l'interviewé·e ne reflète pas nécessairement la construction la plus aboutie de sa pensée telle qu'elle pourrait l'être s'il la préparait en amont. Mais *a contrario*, la préparation d'une réponse pourrait gommer une spontanéité davantage révélatrice d'enjeux.

Pour les salarié·e·s de l'échelon national, le guide d'entretien était découpé en deux parties. Une partie était commune à l'ensemble des salarié·e·s. Une seconde partie a été créée à partir de nos connaissances sur l'interviewé·e. Cette partie personnalisée nous a permis de capitaliser sur nos connaissances au sujet de l'enquêté·e et de gagner en plus-value dans nos entretiens.

Nous avons pu préparer des questions précises et personnalisées qui se révélèrent plus rapidement pertinentes pour notre sujet. Par ailleurs nous n'hésitions pas à illustrer nos propos à partir de l'environnement connu de l'interrogé·e ou à partir de situations vécues collectivement. Nous avons donc réalisé quatorze guides d'entretien pour les quatorze interviewé·e·s. La partie commune à tous les entretiens a pu permettre un travail classique de comparaison des réponses des interviewé·e·s. La partie spécifique a principalement permis un approfondissement des sujets.

Nous avons construit un guide d'entretien pour servir de base aux échanges, mais nos choix méthodologiques, principalement de nature qualitative, nous ont conduit à nous départir par moments de ce guide d'entretien. En effet, l'expérience accumulée nous a permis de ressentir les moments au cours desquels il était nécessaire de suivre ce guide, tel qu'il avait été construit, et les moments où nous pouvions nous en détacher. La méthode de l'entretien compréhensif de Kauffman (1996) peut être à nouveau convoquée pour illustrer l'approche que nous avons retenue. Nous avons par instant privilégié des questions spontanées en suivant le chemin du raisonnement emprunté par nos interviewé·e·s. La comparaison des réponses d'enquêté·e·s au même profil n'a donc pas toujours été possible. Les impératifs quantitatifs ont été parfois mis de côté au profit pour valoriser les particularités (Kaufmann, 1996). Nous n'en faisons pas une contrainte puisque nous nous reconnaissons dans une science réflexive qui laisse la place à la souplesse et à la créativité (Cousin, Rui, 2011, p. 530).

À la manière de la méthode d'intervention sociologique, lors des entretiens, et plus particulièrement avec les membres de la direction technique nationale, nous avons rompu avec « la posture traditionnelle et académique de la neutralité axiologique » (Cousin, Rui, 2011, p. 515). Par la proximité avec ces acteur·rice·s et par la volonté de produire une recherche opérante, nous ne nous sommes pas contentée de récolter des opinions et témoignages. Nous sommes la plupart du temps intervenue dans ces entretiens pour « émettre des objections, pointer des contradictions » (*Ibid.*). D'après Cousin et Rui il s'agit d'une approche « compréhensive et cognitiviste ». Ces entretiens ont participé de la restitution attendue et demandée par la fédération. Mais malheureusement ce format de restitution a souffert d'un manque de visibilité auprès de la fédération. Il n'est pas tangible de la même façon que la production d'un document ou d'une intervention orale devant un groupe. Pourtant à plusieurs reprises, les entretiens ont incité les interviewé·e·s à approfondir leur réflexion, à formaliser des réponses à des questions souvent impensées. Nombreux·euses sont les salarié·e·s à avoir apprécié nos interrogations sur leurs choix et leurs actions. Les entretiens ont produit de l'auto-analyse chez certain·e·s d'entre elles·eux. En leur livrant nos objections, en pointant des contradictions, elles·ils ont trouvé des clés d'analyse à certains constats qu'ils·elles nous ont livré·e·s. Cette production de plus-value n'est pas mesurable, mais la satisfaction des interviewé·e·s a pu produire une forme d'évaluation. En reprenant les termes du directeur technique national, nous pouvons dire que certain·e·s salarié·e·s sont ressorti·e·s « oxygéné·e·s » de ces entretiens. Selon Beaud (1996) nous nous sommes efforcée « d'aider l'individu à expliciter ce qui est implicite pour lui ». Et c'est cette production d'implicite qui a produit une plus-value dans l'entretien. Ce dernier n'est plus un simple outil technique, mais une relation sociale, une interaction entre deux individus où la mise en dialogue a un rôle central. Les entretiens ont duré entre 1 h 30 et 3 h. Certains acteur·rice·s clés ont été vu·e·s à plusieurs reprises et dans ce cas le cumul des entretiens a dépassé les 3 heures.

Peu de personnes ont refusé d'être enregistrées, seulement un·e salarié·e a demandé à interrompre l'enregistrement à plusieurs reprises. Lorsque des salarié·e·s étaient gêné·e·s d'aborder un sujet, la plupart nous ont demandé de « garder pour nous » les informations qu'ils nous donnaient, plutôt que de couper l'enregistrement. Cela démontre la volonté des professionnel·le·s de nous transmettre toutes formes d'informations en acceptant que des sujets qu'elles-ils jugent délicats soient enregistrés. Cet intérêt pour la transmission d'informations s'est aussi manifesté par le rallongement du temps initial prévu de l'entretien. Comme dit précédemment certain·e·s salarié·e·s nous avaient fixé une heure limite au-delà de laquelle des obligations les empêchaient de poursuivre. Nous avons constaté que des salarié·e·s ont préféré décaler leurs contraintes pour prolonger les échanges.

<b>Nom prénom</b>	<b>(ex) Fonctions au moment des entretiens</b>	<b>En poste actuellement</b>
Singla Amandine	Chargée de mission (CTS <sup>95</sup> )	
Véronique Jean Philippe	Chargé de mission « sport et société »	X
Beaur Benoit	Chargé de mission vie du réseau et accompagnement des comités, emploi, vie fédérative	X
Gallet Benoit	Directeur adjoint « sport et éducation » (CTS)	
Brai Maryline	Chargée de mission service civique, activités de la forme	
Armand Nicolas	Chargé de mission juridique et vie statutaire	
Chusseau Isabelle	Chargée de mission « sport et société », multisport	X
Syritis Elsa	Assistante administrative formation	X
El Ouadehe Adil	Directeur adjoint « sport et société »	X
Boucher Vincent	Chargé de mission sport de nature et éducation par le sport (CTS)	X
Vincent Noémie	Chargée de mission communication	
Chaumont Marina	Chargée de mission réforme territoriale, vie internationale (CTS)	
Paul Chopin Rosemary	Directrice adjointe en charge de la communication	X

Tableau 9 Récapitulatif des entretiens menés avec les salarié·e·s de la direction technique nationale Ufolep

<sup>95</sup> Conseiller·e technique sportif·ve (Juhle, Honta, 2006).

La réalisation de ce tableau récapitulatif des personnes de la direction technique nationale interviewées nous a permis d'observer qu'un nombre important de salarié·e·s rencontré·e·s ne sont actuellement plus en poste au siège de l'Ufolep nationale. Un des entretiens a d'ailleurs été réalisé après le départ d'une des salarié·e·s. La différence est nette à ce sujet avec la deuxième catégorie d'acteur·rice·s interrogé·e·s : les élu·e·s fédéraux·ales. Malgré le changement de mandature au cours de la thèse, l'ensemble des élu·e·s interviewé·e·s le sont encore au moment de la rédaction de cette thèse (2021, premier semestre).

### Les élu·e·s nationaux (Ufolep nationale)

Pour ce deuxième profil d'interviewé·e·s, la population de base était trop nombreuse pour pouvoir tous les interviewer. Il a donc fallu faire des choix. La recherche de diversité de réponse a prioritairement guidé notre sélection. Nous nous sommes basée sur les observations des temps statutaires au cours desquels les acteur·rice·s s'expriment pour créer « virtuellement » des écoles de pensée. Nous avons donc sélectionné des élu·e·s avec des opinions différentes. Nous avons aussi fait le choix d'interviewer des élu·e·s que nous n'entendions pas souvent dans ces temps statutaires de la fédération. Ensuite, nous avons sélectionné des bénévoles, élu·e·s depuis longtemps et d'autres, nouvellement élu·e·s au sein de la fédération. Le genre, l'âge et l'origine géographique des interviewé·e·s sont également entrés en jeu dans les critères. La recherche de diversité était ici aussi importante. L'origine géographique peut être un peu plus détaillée. Nous avons essayé que toutes les régions de France soient représentées dans notre panel. Et connaissant les territoires, nous avons aussi sélectionné des départements présentant des caractéristiques différentes avec, par exemple, des départements plutôt ruraux et d'autres, plutôt urbains. Nous avons cherché à ce qu'il y ait des élu·e·s représentant·e·s de comités départementaux très développés, du point de vue du nombre de salarié·e·s et de licencié·e·s, et d'autres de tailles plus réduites. Nous connaissons aussi les profils de développement des départements c'est-à-dire s'ils ont une majeure « sport et société » (socio-sport), une majeure « sport et éducation » (sport fédéral historique) ou un développement équilibré. Ces critères géographiques dépendent donc moins du profil de l'élu·e en lui·elle-même, mais davantage du territoire qu'elles·ils représentent.

Il reste encore des critères liés directement aux élu·e·s que nous n'avons pas présenté. Nous avons cherché à ce que l'ensemble des élu·e·s choisi·e·s couvre un nombre important d'activités de la fédération. En effet, nous verrons que les élu·e·s sont régulièrement classé·e·s de façon symbolique entre celles·ceux venant « par l'activité » et celles·ceux venant du « sport et société ». Nous reprenons volontairement les termes employés par les dirigeant·e·s de la fédération, car ils sont porteurs de sens. Les dirigeants parlent d'élu·e·s venant par l'activité quand les élu·e·s ont été investi·e·s dans une discipline sportive à l'Ufolep, puis ont évolué en responsabilité dans la discipline pour finalement prendre des responsabilités plus généralistes ne touchant plus nécessairement qu'au sport de prédilection initiale. C'est le schéma « classique » connu à l'Ufolep. Le parcours appelé socio-sport correspondrait à des élu·e·s ayant évolué dans les activités liées à la sphère socio-sportive de la fédération pour ensuite prendre des responsabilités plus généralistes. Cette dissociation étant plus récente, nous lui avons particulièrement accordé de l'importance, la jugeant déterminante pour les données récoltées.



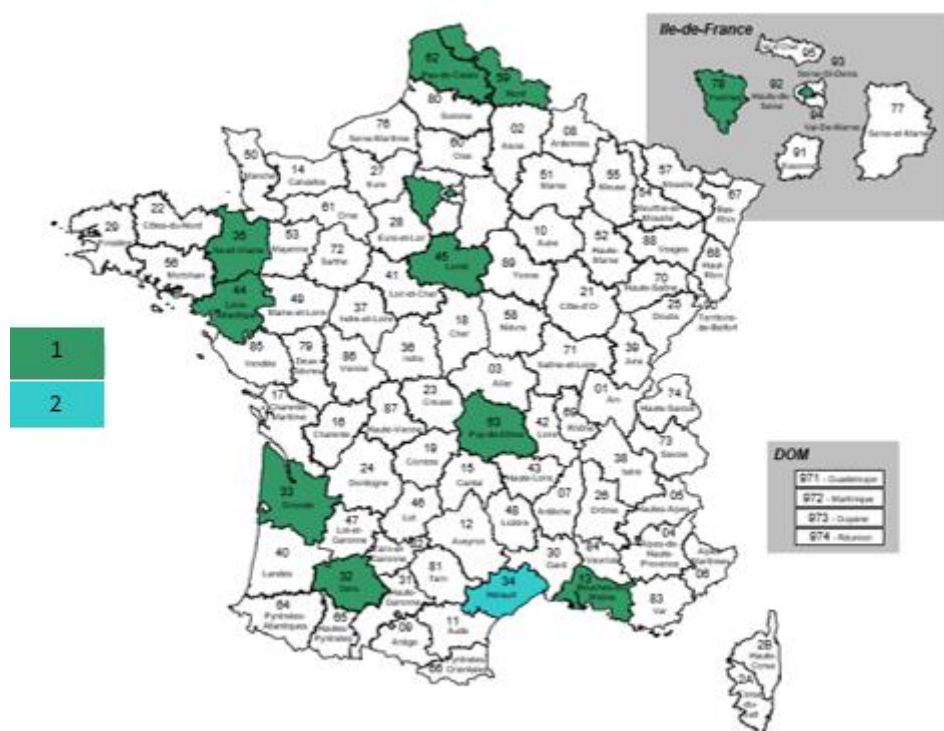


Figure 6 : Carte de France récapitulative des départements d'appartenance des élu·e·s nationaux·ales Ufolep interrogé·e·s

Nous avons donc interrogé quatorze élu·e·s sur les trente en poste au comité directeur national pour la mandature 2016-2020.

Nous avons fait connaître notre présélection d'interviewé·e·s au comité de pilotage de la thèse. Les échanges qui ont suivi ont fait évoluer cette sélection. On nous a fait remarquer l'absence de certains profils (une majorité issue du corps enseignant, des élu·e·s majoritairement âgé·e·s), ce qui a donné lieu à des modifications.

Nous avons contacté ces élu·e·s par courriel principalement puisque le choix de ne pas interroger l'ensemble des élu·e·s nous a contraint à ne pas faire d'annonce publique. Nous craignons qu'un sentiment d'exclusion apparaisse chez les élu·e·s non choisi·e·s pour être interrogé·e·s. Nous aurions pu adopter une posture ouverte en présentant en comité directeur national les élu·e·s qui seraient interviewé·e·s et expliquer les raisons de cette sélection. Mais nous avons pensé que l'exercice serait compliqué à maîtriser, car le choix entre plusieurs élu·e·s a parfois reposé sur des attitudes contestataires, ou des opinions différentes de l'opinion commune, ce qui aurait pu mettre mal à l'aise certaines personnes, voire provoquer une forme de stigmatisation.

À la différence du profil des salarié·e·s, nous n'avons rédigé qu'un seul guide d'entretien pour l'ensemble des élu·e·s. Nous n'avons pas fait le choix de créer une partie commune et une partie spécifique. Cependant, quelques entretiens ont été menés différemment des autres. L'ancien président de la fédération, Philippe Machu, a été interviewé durant la phase exploratoire de la thèse. Il était encore président au moment de l'entretien. Compte tenu de l'importance de cette personnalité à l'Ufolep, nous avons choisi de mener un entretien centré sur l'histoire de la fédération et sur son histoire personnelle. À cette même période, Arnaud Jean, actuel président national de la fédération sportive et secrétaire général au moment de l'entretien a, de la même



façon, fait l'objet d'entretiens différenciés. L'objet du premier entretien portait sur une monographie locale menée sur un territoire au sein duquel il est élu. Compte tenu de l'importance du poste qu'il occupe actuellement, nous avons sollicité auprès de lui un second entretien, qui a été, comme avec le directeur technique national, centré sur une discussion des résultats. Lors de ces entretiens, nous avons modifié notre rapport aux conditions de l'exercice.

Les entretiens avec Haïfa Tlili et Camille Collet, également élues au sein du comité directeur national Ufolep, auraient pu être menés différemment, car elles ont toutes les deux réalisé des thèses en sociologie du sport. Nous pouvons dire que les interactions, au cours de ces entretiens, ont certainement été guidées par notre affinité commune avec la recherche universitaire, mais nous n'avons pas réalisé un guide d'entretien différent des autres élu·e·s.

De la même façon qu'avec les salarié·e·s, nous n'avons pas souhaité envoyer en amont le guide d'entretien. Mais nous avons tout de même été contrainte de le faire à une reprise voyant que la demande d'entretien ne prenait pas la tournure habituelle. De nombreux élu·e·s ont accueilli de façon timide cette invitation. Elles-ils se sont tou-t-e-s dit prêt·e-s à faire l'entretien, mais nous ont fait part de leur inquiétude. Ils ont exprimé leur réserve au sujet de leur capacité à nous raconter des choses qui pourraient, selon elles-eux, nous intéresser. C'est un phénomène que nous avons peu observé lors des demandes d'entretien envers les salarié·e·s. En effet, nous passons d'un univers professionnel, dans lequel nous sollicitons l'expertise des salarié·e·s, à l'univers du bénévolat, au sein duquel les compétences sont parfois mal reconnues, mal identifiées et peu valorisées (Rullac, 2012). Spontanément, cette forme d'humilité est apparue chez nos interviewé·e·s bénévoles. Nous observons que ce sont majoritairement les femmes qui ont eu cette réaction. À l'occasion d'une de ces demandes, la réaction a été tellement hermétique, que nous avons dû proposer l'envoi du guide d'entretien en amont pour lever les craintes formulées. Cette situation ne s'est produite qu'à une seule reprise, car nous avons craint de recevoir un refus. Elle nous a conduit à penser que notre position immergée a été importante à cette étape de la méthodologie avec ce profil d'interviewé·e. Nous avons eu le sentiment que notre immersion a été un levier pour que certain·e·s d'entre elles-eux acceptent la demande.

Le lieu de l'entretien a aussi pu être un levier. Dans la majorité des cas, les entretiens se sont déroulés dans le même espace que pour les salarié·e·s, à la fédération. Ces salles sont bien connues des élu·e·s puisque ce sont dans ces lieux que se déroulent les comités directeurs et bureaux nationaux. Nous avons d'ailleurs généralement profité de la programmation de ces temps statutaires pour fixer les entretiens. Les quelques entretiens non réalisés en présentiel (quatre), ont été faits par téléphone. Les entretiens avec les élu·e·s ont été moins longs que ceux réalisés avec la direction technique nationale. Ils ont duré entre 1 h et 1 h 30.

### Les acteur·rice·s externes

Nous avons défini les acteur·rices externes comme des personnes qui travaillent ou côtoient l'Ufolep au travers de leur activité professionnelle. De la même manière que pour le profil des élu·e·s, nous avons établi une première sélection que nous avons présenté au comité de pilotage de thèse. Ses acteur·rice·s ont en réaction fait des suggestions complémentaires en participant aux ajustements. Elles-ils ont ensuite joué un rôle important dans la prise de contact avec les acteur·rice·s sélectionné·e·s.

Avec le recul, nous regrettons que les acteur·rice·s externes choisi·e·s soient des collaborateur·rice·s majoritairement issu·e·s d'un seul secteur de la fédération : le secteur « sport et société ». Ce déséquilibre s'explique prioritairement par notre situation géographique de travail au sein de la fédération au cours de la formalisation de cette liste. Nous étions situés dans un bureau au sein duquel il circulait davantage de profils venant de ce pôle. Par ailleurs les partenaires de ce pôle bousculent parfois les représentations à l'image d'un porteur du projet de loi ou d'un·e acteur·rice de l'ambassade des États-Unis que nous avons interrogé dans ce contexte. C'est probablement cette donnée-là qui nous a orienté vers ces choix.

Comme avec les profils d'interviewé·e·s précédent, la majorité des entretiens s'est déroulée en présentiel. Nous nous sommes rendue dans la plupart des situations dans les bureaux ou locaux des acteur·rice·s rencontré·e·s. De la même façon qu'avec les salarié·e·s, nous sommes, par moments, sortie de la « posture traditionnelle et académique de la neutralité axiologique » (Cousin Rui, 2011, p. 515) pour soulever des incohérences, émettre des opinions ou proposer des analyses pour faire réagir les personnes interviewé·e·s.

Il nous est arrivé de réaliser des entretiens dans des cafés ou lieux publics. Nous y avons ressenti plus facilement la mise en retrait des codes professionnels produisant des réponses moins formelles. Cette situation s'est particulièrement faite remarquée au côté d'un·e interviewé·e critique sur son organisation, qui a été probablement plus à l'aise pour répondre à nos questions en dehors physiquement de sa structure de référence. Nous avons ainsi pu accéder à la face « cachée » derrière le masque des rôles sociaux (Kaufmann, 1996).

Les entretiens avec les acteur·rice·s externes ont été menés avec un guide d'entretien différent à chaque fois. En effet, face à la singularité de chaque acteur·rice, nous avons ressenti la nécessité de faire des guides d'entretien individuels. Un tronc commun de questions a été construit, mais n'a constitué qu'une mince partie du guide d'entretien.

<b>Nom prénom</b>	<b>(ex) organisations de rattachement</b>
Blough David	Play International
Charlier Betty	Fédération sport pour tous
Chaumond Cédric	Fédération française de cyclisme
Diara Sanoussi	Rebonds ! et Scic impact
Gruppi Jean Pierre	Convi Five
Lesaux Xavier	Sport Intelligence
Lalande Bruno	Sporsora
Martin Aurélie	Fondation de France
Molle Fabienne	Ambassade des États-Unis
Nadot Sébastien	Député LREM
Poret Thuman France	Inspection Jeunesse et Sport

Tableau 10 Liste des interviewé·e·s externes à la fédération étudiée

## L'environnement historique et de proximité (centre confédéral Ligue de l'enseignement et Usep)

Les acteurs·rice·s du dernier profil sont issu·e·s du centre confédéral et du siège national de l'Usep. Nous avons choisi d'interroger des personnes évoluant dans les organisations historiquement proches de l'Ufolep, c'est-à-dire la Ligue de l'enseignement et l'Usep<sup>96</sup>. Ces deux organisations ont leurs locaux au même endroit que l'Ufolep puisque c'est la Ligue de l'enseignement qui est historiquement propriétaire des lieux (Cf. Annexe 5). Nous avons choisi d'interroger deux salariés et la présidente de l'Usep. Nous avons fait un guide d'entretien très similaire entre les trois acteur·rice·s de cette organisation qu'elles·ils soient élu·e·s ou salarié·e·s de l'organisation. Nous n'avons pas rencontré de difficultés particulières à obtenir les rendez-vous pour les entretiens.

La situation fut différente avec les acteur·rice·s de la Ligue de l'enseignement. L'organisation a connu une importante crise politique au cours de notre thèse coïncidant avec la phase à laquelle nous souhaitions réaliser nos entretiens. De nombreux départs ont eu lieu parmi lesquelles des personnes que nous aurions souhaité interroger. Par facilité d'accès, nous avons choisi de commencer par les profils salarié·e·s de cette organisation, de manière à arriver avec plus d'assurance et de contenu pour les entretiens avec les élu·e·s. Nous avons ainsi pu ajuster certaines questions délicates compte tenu des relations fluctuantes des deux organisations.

Par prudence, nous avons informé la fédération de notre démarche en amont de la prise de contact avec les élu·e·s. Elle est, à ce moment-là, très engagée dans la structuration des relations avec la Ligue de l'enseignement. Une volonté politique très soutenue est affichée par les deux organisations. Nous avons envisagé alors d'interviewer le président de la Ligue de l'enseignement et le secrétariat national composé de trois personnes. Parmi ce secrétariat national, un élu est dédié aux relations avec l'Ufolep. Ce rôle lui attribuait une mission de représentation au sein des temps statutaires de la fédération. Nous l'avons donc sollicité en premier. Il nous a invité à nous rapprocher de sa secrétaire pour fixer le rendez-vous. Cette démarche anodine en apparence marque une première différence avec l'ensemble des interviewé·e·s jusqu'à présent rencontré·e·s. L'ensemble des acteur·rices élu·e·s et professionnel·le·s gèrent seul·e·s leur agenda à l'Ufolep. Face à cette méthode peu habituelle, les conditions d'une passation des entretiens dans les mêmes conditions que les acteur·rice·s de l'Ufolep ne s'y prêtait pas naturellement, nous avons donc réalisé l'entretien dans le bureau de l'interviewé. Nous avons envisagé ensuite d'interroger la secrétaire générale nationale, Nadia Bellaoui. S'étant toujours montrée en faveur du rapprochement des différentes organisations de la rue Récamier, nous étions optimiste sur la réalisation de cet entretien bien que ce poste présente dans les représentations une certaine notoriété. Nous avons profité de l'engouement à la suite d'un évènement sociosportif dont les aspects sportifs ont été organisés par l'Ufolep, et auquel a participé la protagoniste, pour prendre contact avec elle. De la même manière que pour le représentant de la Ligue de l'enseignement pour l'Ufolep, un intermédiaire s'est chargé des modalités administratives. Malgré un rendez-vous pris, l'entretien n'a pas pu être mené. Une solution alternative sous la forme d'une grille d'entretien complétée sans notre présence est décidée. Mais finalement la crise politique s'est aggravée. Des conflits ouverts ont éclaté, et un jeu « de chaises musicales » s'est installé. Le conseil d'administration et donc son président

---

<sup>96</sup> Les organisations ont été succinctement présentées en introduction et dans le chapitre portant sur l'environnement historique et immédiat de la fédération sportive (Cf. Chapitre 2).

récemment élu ont fait l'objet d'une motion de défiance. Le secrétariat national s'est alors divisé politiquement. De nouvelles élections ont rebattu les cartes. Compte tenu de la situation nous ne sommes pas parvenue à réaliser ces entretiens avec ces autres acteur·rice·s politiques parmi les plus stratégiques de la Ligue de l'enseignement. L'environnement historique et immédiat a donc été le profil d'interviewé·e pour lequel nous avons réalisé le moins d'entretien.

Pour conclure, les différents échanges avec nos homologues doctorant·e·s à l'université et dans divers espaces d'échanges nous ont permis de saisir la chance qui nous a été donnée de pouvoir bénéficier d'une proximité immédiate à notre terrain d'étude. Nous avons pris le temps d'exposer les quelques raisons qui nous ont empêché de faire certains entretiens, mais nous avons jugé ces cas relativement anecdotiques. Le nombre total d'entretiens menés en atteste puisque nous en avons réalisé 91 au cours desquels nous avons interrogé 97 interviewé·e·s. Nous avons économisé un temps précieux grâce au travail de mise en contact de la fédération, et à la première année écoulée en immersion. L'ensemble de nos entretiens a été effectué en français, ce qui représente un avantage indéniable. Cela a également permis un traitement plus rapide des données récoltées.

Consciente de cette grande disponibilité de terrain, nous avons dû refréner nos envies d'entretien. Il a été nécessaire de nous imposer un arrêt définitif du recueil de données, car la tentation d'entretiens supplémentaires était forte. Cette tentation d'entretien s'est notamment manifestée par la réalisation d'entretiens que nous avons nommé « impulsifs ». Nous les avons nommés ainsi parce qu'ils étaient imprévus, donc non préparés, réalisés souvent au cours d'évènements organisés par l'Ufolep. Ils sont intervenus dans des moments où nous ressentions le besoin de recueillir des impressions auprès d'acteur·rice·s croisé·e·s dans ces manifestations. Il ne s'agissait donc pas d'entretien non directif (Maglioglou, 2008 ; Duchesne, 1996/3), car nous questionnons et relançons l'interviewé·e.

Nous ne connaissons pas ces acteur·rice·s par avance. C'est parfois la découverte de l'acteur·rice qui a déclenché le projet de réaliser un entretien avec la personne. Dans certains cas, c'est le statut de l'interviewé·e qui a suscité notre intérêt. Le statut de l'interviewé·e était par exemple atypique. Dans d'autres cas, c'est un discours tenu par l'acteur·rice qui nous a conduite à vouloir approfondir le sujet. Nous avons demandé alors sur l'instant si la personne était d'accord pour que nous lui posions des questions relatives à la scène que nous venions d'observer. Les échanges ont pris la forme d'un recueil d'impressions. Ils ont été courts. Ils n'ont pas dépassé les 30 minutes d'échanges. Nous les avons réalisés sur le lieu même de la manifestation, de façon spontanée. Une majorité de ces entretiens impulsifs auraient pu être faits selon une méthodologie traditionnelle d'entretien ultérieurement à l'évènement. Consciente que ces entretiens auraient alourdi le travail méthodologique, nous avons fait le choix de créer ce format à l'interstice entre l'entretien et l'échange. Le dictaphone est un matériel qui produit un changement significatif sur la personne interviewée (Guittet, 2013). Ce fut particulièrement le cas lors de ces entretiens impulsifs. Nous pouvons prendre l'exemple marquant d'un jeune volontaire en service civique qui a été impressionné par cet outil. À l'inverse, quand nous avons interrogé un représentant de l'ANESTAPS invité sur un des rassemblements de la fédération sportive, l'attitude de l'interviewé a changé pour se rapprocher d'une forme de discours relatif à son statut de représentant. L'outil cristallise à la fois les attitudes, autant qu'il permet de capitaliser sur des données qualitatives. Ces entretiens impulsifs nous ont permis de capturer des données que nous aurions uniquement confiées à notre mémoire. Régulièrement lors de ces manifestations, nous avons des missions

professionnelles qui ne nous permettaient pas d'être toujours librement en état de récolter des données pour la thèse. Nous avons donc créé cette alternative.

La période de réalisation des entretiens s'est étendue jusqu'à la fin de la deuxième année de thèse. Au cours de la dernière année, nous avons choisi de réaliser des entretiens de type « discussion » de résultats avec différents acteur·rice·s (Brasseur, 2012). L'immersion importante que nous avons construite au sein de ce terrain de recherche a été déterminante dans ces entretiens de type « discussion » de résultats. Les analyses partagées au cours de ces entretiens ont gagné en crédibilité, car nous avons particulièrement mobilisé la réalité observée, les moments communs vécus avec des personnes familières aux acteur·rices interviewé·e·s.

### **1.3.3. L'observation participante et la participation observante**

Nous allons désormais développer l'usage que nous avons fait de l'observation au cours de nos années de thèse, tant du point de vue de la forme, que de la place qu'elle a prise. Comme l'entretien, cet outil méthodologique a pris une place importante dans notre plan de charge grâce à différents leviers caractéristiques de l'organisation que nous développerons. Nous allons également voir quels choix nous avons fait pour sa mise en œuvre. La différence entre l'observation participante et la participation observante sera abordée. Nous présenterons les avantages et les inconvénients que nous avons connus d'avoir été immergée au sein de notre terrain d'enquête. Les modalités d'une thèse en CIFRE seront convoquées. L'observation de l'espace statutaire sera plus longuement détaillée au regard de la quantité de données qu'elle a produites tandis que les temps d'observation des autres espaces seront succinctement abordés.

« L'immersion longue et la familiarité avec le milieu étudié d'une part, la ténacité paradigmatique d'autre part, ouvrent la voie à des découvertes originales » (Foli Dulaurans, 2013, p. 67). Cette citation résume bien l'état d'esprit avec lequel nous nous sommes engagée dans l'observation de notre terrain de recherche. C'est pourquoi nous lui avons accordé une grande importance dès notre arrivée dans la fédération.

Nous avons débuté l'observation sur le terrain d'enquête par des « rapports d'étonnement ». Nous avons récolté les différences ressenties entre notre propre système et le système observé comme une donnée à recueillir (Lazarsfeld, 1970, p. 320) d'après le paradigme constructiviste. Au cours d'un comité de pilotage de thèse l'énoncé de cette démarche a suscité des questionnements de la part des acteur·rice·s fédéraux·ales. Il nous a été demandé sur quoi nous nous appuyions pour établir notre « étonnement », questionnant la référence qui nous servait de socle de comparaison et qui produisait ces observations.

Cette question est fondatrice de la méthodologie de l'observation et cela nous a permis de rappeler la position épistémologique adoptée. En effet, nous avons fait le choix de reconnaître une inséparabilité entre le système observant et le système observé. Nous ne nous reconnaissons pas dans la conception positiviste qui considère que la connaissance est « *une connaissance sans connaisseur* » (Popper, 1991, p3165 cité par Brasseur, 2012). Le rapport d'étonnement a donc pour partie été produit sur notre réalité. Cette réalité est d'autant plus intéressante que nous avons connu un parcours sportif et universitaire, qui nous a conduit à faire de la réalité des fédérations délégataires et du fonctionnement de leurs clubs, une norme standard et générale.

L'autre point d'appui de ce rapport d'étonnement a été la revue de littérature. Cette donnée théorique est venue compléter ce socle créé par notre vécu.

Cette démarche, que nous pensions utiliser seulement au début de la thèse, s'est finalement poursuivie par un carnet ethnographique. Nous l'avons considérée comme complémentaire d'une observation guidée à partir d'une grille d'observation. Nous avons construit cette grille à partir des travaux de Héloïse Nez sur l'observation des espaces de démocratie participative, notamment sur les réunions publiques (2011). Cette forme d'observation était privilégiée dans l'observation participante. Elle peut être définie comme « l'immersion prolongée dans les rapports sociaux locaux, la descente dans le puits à partir de laquelle des informations recueillies par un observateur au sein d'un petit groupe social se construisent les théories de l'anthropologie » (Godelier, 1985, p. 148 ; Hamel, 2003). L'observation participante nous permet de ne pas nous positionner en situation d'extériorité, mais à l'inverse, d'être dans la réalité des situations observées pour mieux en comprendre les mécanismes (Soulé, 2007, p. 128). Cette observation participante a été rendue possible par notre immersion au sein de notre terrain de recherche, notamment grâce aux conditions matérielles d'accueil. Nous l'avons évoqué au début de ce chapitre, dès notre arrivée à l'Ufolep, nous avons été placée dans un bureau idéal pour observer et comprendre l'organisation. La position géographique de notre bureau a aussi pu constituer un biais, car nous avons été tour à tour proche d'un des deux secteurs qui composent la fédération, produisant un effet « loupe » par moments (Cf. Annexe 6, plan des bureaux et flux). Notre immersion a également été caractérisée par l'action, par la prise de responsabilités professionnelles.

La richesse et la diversité de notre observation participante ont été rendues possibles par le mode de fonctionnement de la fédération basée en partie sur la transparence et une solidarité organisée entre les composantes de la DTN. La transparence structure le rapport entre le système démocratique de la fédération et son système professionnel (direction technique nationale). En effet, hormis lors de discussions touchant à la question de l'embauche, l'ensemble des salarié·e·s est invité à participer aux temps statutaires de la fédération. Ce qui n'est pas le cas dans le sens inverse, les temps de réunions de service ne regroupent que les salarié·e·s. Cette transparence est un choix managérial et politique. Il nous a permis d'observer des espaces essentiels relatifs à notre sujet de thèse incluant les espaces de décision comme les temps statutaires. C'est une opportunité rendue possible par la fédération étudiée. Cette ouverture des espaces statutaires n'est pas dans la norme. En montant d'un étage au sein des locaux, nous pouvons voir qu'à la Ligue de l'enseignement par exemple, seuls quelques salarié·e·s ont accès aux espaces statutaires. Cela peut s'expliquer de façon pragmatique par la taille de la structure qui ne permettrait pas un accueil de l'ensemble des salarié·e·s. Nous détaillerons l'observation de cet espace statutaire à la Ligue de l'enseignement plus longuement dans le corps analytique de la thèse. La culture d'ouverture et de transparence des temps statutaires à l'Ufolep a donc été un tremplin pour nos observations.

L'observation participante a également été rendue possible par la mobilisation de l'ensemble des équipes salariées lors des événements de la fédération sportive<sup>97</sup>. En effet, dès qu'un événement d'envergure s'organisait l'ensemble de la direction technique nationale était mobilisé, même si la thématique ou le pôle de rattachement ne touchait pas aux dossiers pilotés par la·le salarié·e. Cet investissement collectif important nous a ouvert la voie à des

---

<sup>97</sup> Comme nous avons également un statut et des fonctions de salariée nous avons été mobilisée de la même façon.

observations continues et nous a permis d'envisager à chaque fois sereinement ces observations sans craindre un refus, ou sans avoir besoin de faire des demandes répétées pour se rendre sur les manifestations. Au cours de la thèse, un seul espace ne nous a pas été accessible. Il s'agissait des temps de coordination qui rassemblaient les directeurs et directrices adjointes de la structure. Ce groupe se réunissait la plupart du temps avant les réunions de service. Nous n'avons jamais fait la demande de participer à ce temps, mais nous supposons que notre présence, notamment compte tenu du nombre restreint de personnes rassemblées, aurait pu être inappropriée.

Le fonctionnement par projets de la fédération a largement participé à démultiplier les espaces de travail au sein de la fédération sportive étudiée. C'est pourquoi nous avons fait le choix d'en observer que quelques-uns (Cf. Annexe 7 tableau des observations d'évènements exceptionnels). Une fois encore, la facilité d'accès qui nous était donnée à ces espaces a mis à rude épreuve notre capacité de résistance pour ne pas observer de trop nombreux espaces. Ainsi, nous nous sommes limitée aux espaces relatifs à nos missions professionnelles, définies selon les besoins de la thèse.

Cette observation participante s'est régulièrement transformée en participation observante. Cette dernière a une implication plus conséquente sur le terrain. Elle se différencie de l'observation participante principalement par sa visée, une production de données expérientielles (méthode qualitative hybride par entretien et par observation) et d'observation, et par la priorité donnée à la participation sur l'observation (Pfadenhauer, 2005, cité par Soulé, 2007, p. 133). Elle suppose, comme dit préalablement, « une conversion à la recherche » que nous avons par moments ressenti comme manquante à notre démarche. C'est une des situations qui peut conduire un·e chercheur·euse à parler de participation observante. Dans ce cas elle constitue « une forme plus appauvrie de l'observation sur le plan de l'analyse réalisée », car elle empêche une partie de la récolte de données.

Nous avons par moments privilégié la réalisation de nos missions professionnelles plutôt que des observations ou des échanges auprès de personnes que nous souhaitions rencontrer dans un objectif de récolte de données. À certaines occasions nous délaissions la préparation d'une observation de terrain pour préparer une tâche relative à notre mission professionnelle. L'observation des évènements exceptionnels, de type séminaires, assemblées générales était associée à une charge de travail induite par les missions professionnelles. La thèse et les missions professionnelles entraient donc dans une forme de concurrence occupationnelle (Foli, Dulaurans, 2013 ; Hellec, 2014). Les missions professionnelles présentant davantage de contraintes temporelles, nous laissions généralement ces dernières remporter la bataille. La difficulté se poursuivait régulièrement aussi après l'évènement observé. Fatiguée par les différentes journées de manifestations, nous devions prendre le temps de reporter l'ensemble des données observées et recueillies pendant ce temps. C'est principalement cette tâche qui nous a conduit à différencier les temps d'observation qui relevaient de l'observation participante de ceux qui relevaient de la participation observante.

« La différence fondamentale entre observation participante et participation observante réside à leurs yeux dans l'activité principale du chercheur : s'il est avant tout acteur de terrain, se transformant uniquement en chercheur une fois sa mission terminée (par la prise de notes, par exemple), on peut parler de participation observante » (Soulé, 2007).



Par moments la prise de note n'était pas rendue possible par notre implication trop importante dans une forme de participation aux actions auxquelles nous prenions part. Nous étions « aspirée », obnubilée par l'action (*Ibid.*).

« La réduction de la distance à l'objet laisse en effet davantage de place à la subjectivité, notamment parce que le chercheur doit autant, voire davantage participer qu'observer » (*Ibid.*).

À l'inverse dans certains occasions nous avons choisi d'éprouver par l'action nos observations en nous confrontant à des missions professionnelles. Ce fut par exemple le cas dans la mission du suivi de la commission technique sportive de gymnastique de la fédération. Notre observation a été renforcée par la mise en avant de notre posture de chargée de mission bien que la posture de chercheuse aurait aussi pu libérer la parole sur des opinions concernant le siège national de la fédération. La posture de professionnelle nous a régulièrement donné confiance pour légitimer notre présence dans certains espaces. À la manière de Wacquant (2000) dans la salle de boxe, il nous paraissait impossible d'adopter une posture de simple observatrice externe. Cette posture peut être intimidante autant pour la chercheuse que pour l'interrogé·e (Soulé, 2007).

L'observation de temps statutaires à la Ligue de l'enseignement nous semble avoir été la seule fois au cours de laquelle nous avons été dans une position de simple observatrice. Cette demande d'observation a questionné. Elle a d'ailleurs été refusée une première fois. Il nous a été expliqué que les sujets à l'ordre du jour étaient trop « tendus » et que l'organisation ne souhaitait pas que nous soyons présente cette fois-ci. Nous avons donc réitéré notre demande, qui a été acceptée lors de cette seconde fois. Au cours de notre présentation au sein de l'instance, le président a indiqué que l'organisation « n'avait rien à cacher ». Nous verrons par la suite que le temps statutaire auquel nous avons été conviée n'abordait pas de sujets stratégiques. La déclaration d'une crise politique ouverte quelques mois plus tard nous a ensuite permis de comprendre que les prémices de cette crise étaient à l'œuvre lors de la période où nous avons fait nos demandes.

En dehors de cet espace à la Ligue de l'enseignement, les missions professionnelles ont parfois servi de « brise-glace » pour entamer une discussion avec une personne ou nous ont permis de rencontrer des personnes que nous n'aurions pas eu l'occasion de rencontrer par ailleurs, ce qui fut le cas pour les bénévoles de la commission technique nationale.

Nous étions donc régulièrement confrontée à une forme de dilemme entre accepter d'être considérée comme une chargée de mission pour mieux observer, s'imprégner ; et en même temps participer à l'effacement de notre propre statut de doctorante. L'idée de la pluralité des sociologues émise par Gaglio (2008) trouve à nouveau sa place dans ce ressenti.

### L'espace statutaire (comités directeurs et bureaux nationaux)

Certains lieux d'observations, comme les temps statutaires de la fédération sportive, n'ont pas souffert de cette ambiguïté. Nous allons détailler longuement cet espace, car nous y avons consacré, depuis le début, une part importante de notre temps d'observation. Même si cet espace rend principalement compte des décisions formelles, il était nécessaire pour nous de pouvoir l'observer. Nous avons profité du départ d'un des salarié·e·s qui avait des fonctions professionnelles au sein de cet espace pour demander à endosser cette mission. Il s'agissait de



participer à l'organisation administrative de ces temps (préparation en amont, aide à la mise en place, rédaction des comptes rendus, etc.). L'observation n'était donc pas mise en place uniquement pendant le temps effectif des regroupements statutaires, mais également dans les temps connexes. La préparation de ces temps était révélatrice d'enjeux par la mise en agenda politique (ou non) de certains sujets. Durant ces temps de préparation nous étions pleinement dans une participation observante.

Pendant les temps de comités directeurs nationaux, nous adoptions en apparence et sans effort, un rôle de professionnelle, pour mieux récolter les idées et remarques observées. Pendant les bureaux nationaux, les dynamiques étaient différentes. Nous distinguerons donc dans notre présentation de l'observation des temps statutaires, les bureaux et les comités directeurs nationaux. Au sein de la fédération étudiée<sup>98</sup>, durant une saison sportive, un comité directeur a lieu environ tous les deux mois, et entre ces deux comités directeurs, a lieu un bureau. Le comité directeur rassemble l'ensemble des élu·e·s nationaux, c'est-à-dire environ 30 personnes, sur une durée d'un jour et demi à deux jours. Les bureaux nationaux rassemblent l'ensemble des élu·e·s membres du bureau, 10 personnes environ, sur une journée. Pendant les comités directeurs nationaux, comme nous l'avons déjà dit, les salarié·e·s peuvent assister aux séances. Culturellement au début de nos observations, l'ensemble des salarié·e·s était présent, puis cette présence s'est un peu estompée à la suite d'une politique managériale d'optimisation du temps de travail des salarié·e·s.

Notre fonction nous obligeait à être présente sur l'ensemble du temps statutaire puisque nous devions rédiger le compte rendu. À ce titre, une place nous était attribuée dans les usages. Comme nous devions préparer techniquement en amont certains éléments, nous l'avons conservé pendant toute la durée de nos observations. En adoptant ces habitudes, nous pouvions observer « à couvert » (Soulé, 2007).

Durant les comités directeurs, les élu·e·s se trouvaient sur un premier cercle de table, tandis que les salari·é·s et les invité·e·s étaient sur un second rang. Les invité·e·s étaient les représentant·e·s de la Ligue de l'enseignement et de l'Usep. Les représentant·e·s des régions sont une catégorie d'acteur·rice·s qui ont intégré cette instance au cours de la mandature observée à la suite d'une décision statutaire.

Cette position géographique au second rang a été idéale pour nos observations. Elle nous a permis d'avoir une vision d'ensemble sur la salle et sur les élu·e·s. La position d'extériorité au cercle nous a laissé le loisir de porter notre regard sur les échanges et les attitudes en toute liberté. Les salarié·e·s étant observateur·rice·s de ces temps, nous pouvions être l'une d'entre elles-eux, sans devoir payer le compromis d'être participant·e (*Ibid.*). Comme nous étions chargée de la rédaction du compte rendu, nous pouvions sereinement prendre des notes. Cette tâche pour le compte rendu et pour nos observations nous imposait un rythme de frappe important, qui pourrait en apparence se révéler gênant, mais qui, dans le cas présent, était couvert par notre mission professionnelle. De plus, il arrivait régulièrement aux salarié·e·s de la fédération de venir travailler sur cette seconde ligne de tour de table, ce qui nous plaçait encore plus « à couvert » par un comportement conformiste. Nous pouvions très facilement fait oublier notre statut d'apprentie sociologue observatrice.

---

<sup>98</sup> Avant la crise sanitaire.

Les deux fonctions endossées se sont complétées. Il nous est arrivé à plusieurs reprises de reprendre les comptes rendus des temps statutaires pour affiner nos observations et remarques *a posteriori*. Mais il nous est aussi arrivée de relire nos prises de note relatives à la thèse pour compléter un sujet du compte rendu qui aurait été jugé insuffisant.

Cette tâche chronophage et continue nous a contrainte à une rigueur obligatoire pendant ces temps. Nous devons être attentive pendant deux jours sans interruption pour pouvoir restituer le compte rendu le plus fidèle possible. Bien qu'usante à la longue, cette mission a été très bénéfique pour la thèse. Ces observations ont donc été très fréquentes pendant les premières années de la thèse. Elles se sont arrêtées au début de la saison sportive 2019-2020 lorsque nous avons réduit notre temps passé au sein de la fédération sportive. Nous produisions fréquemment un rapport dans notre carnet ethnographique à la suite de ces temps d'observation (Cf. Annexe 8). Ce dernier était nécessaire pour compléter et agrémenter les simples notes et *verbatim* relevés pendant la séance.

Au cours de ces deux années d'observation, un choix méthodologique est venu bousculer ce « camouflé » dans les missions professionnelles. À propos de la thématique de l'évolution de la place des femmes dans les instances dirigeantes sportives, nous avons souhaité quantifier le nombre de prises de parole des élues pendant les temps statutaires. À ce titre-là, nous relevions les prises de parole. Nous avons dans un premier temps souhaité faire ce relevé de la même façon que nous notions les observations, de façon numérique. La difficile logistique de l'addition des tâches nous a contraint à passer à un format manuel, à l'aide d'un calepin et d'un crayon. Nous sommes donc sortie du conformisme visuel du rang des salarié·e·s. À plusieurs reprises des élu·e·s ont remarqué notre relevé manuel. Plusieurs d'entre elles-eux sont donc venu·e·s nous questionner. Nous leur avons alors expliqué la démarche. Nous n'avons jamais suscité de remarques négatives une fois les explications données. L'ensemble des élu·e·s était informé de notre statut de doctorante. Bien que nous recherchions la posture « à couvert » au cours de nos observations, cela ne relevait que d'une question de confort et pas d'une observation « clandestine » ou « infiltrée » (Soulé, 2007). Comme l'acceptation la plus large de l'observation participante le suggère, dans notre cas l'ensemble des membres présent·e·s avaient connaissance de notre statut ; Notre « recrutement » ayant fait l'objet d'une décision ou d'échanges entre elles-eux. Le risque « d'annoncer la couleur » est de produire un changement artificiel de comportement des observé·e·s (*Ibid.*). Dans notre situation, l'ensemble des conditions matérielles et de fonctionnement de la fédération ont permis d'éviter ce désagrément. Nous n'assistions pas plus, pas moins qu'un·e autre salarié·e, aux scènes de débats, de non-débats, d'informations, à la vie usuelle d'une instance statutaire. La conjoncture a également joué en notre faveur. Lors de nos années d'observation, il n'y a pas eu de tensions particulières au sein de ces instances. Il régnait un climat de sérénité générale qui ne nous a pas encouragée à prendre de précautions particulières.

Nous n'avons cependant jamais réalisé de présentation de nos objectifs de thèse ni de résultats pendant ces comités directeurs nationaux. Mais nous en avons discuté à plusieurs reprises en aparté avec celles·eux qui le souhaitaient. Nous rappelons également que nous nous sommes entretenue avec environ la moitié du comité directeur national. Ces acteur·rice·s étaient donc informé·e·s de nos activités puisqu'elles·ils avaient même accepté d'y prendre part.

Lors des bureaux nationaux, il était plus compliqué de faire oublier notre présence en qualité d'observatrice. Le nombre d'élue·e·s était plus restreint et les réunions se déroulaient dans une

salle plus petite. Le tour de table était donc également plus petit et très fréquemment nous étions dans le même cercle que les élu·e·s. Arrivant la première dans la salle en raison de notre fonction administrative, nous cherchions à obtenir la place la moins sujette à la modification du comportement des observé·e·s. L'installation technique jouait en notre faveur pour décourager un·e élu·e de partager notre bureau. Cette disposition a rendu moins confortable notre observation. Nous étions peu à l'aise avec l'idée que des élu·e·s puissent lire par-dessus notre épaule, car notre prise de note était parfois « brute » et aurait pu être mal interprétée. Lors des bureaux nationaux, les salarié·e·s étaient moins présent·e·s. Nous retrouvions de façon régulière celles·ceux ayant le plus de responsabilités tandis que le reste du service était présent en discontinu. L'atmosphère était donc plus intimiste. Il existe une plus grande complicité entre ces élu·e·s, qui pour la plupart se connaissent depuis plus longtemps. Les habitudes sont moins présentes dans cet espace, car la salle n'était pas toujours la même et le nombre moins important d'élus·es faisait de chaque absence un important changement dans l'équilibre des pouvoirs et jeux d'acteur·rice·s. Cette atmosphère plus intimiste changeait radicalement le format de la réunion. Le temps était moins protocolaire et les interventions moins cadrées. Les prises de parole ressemblaient parfois davantage à des échanges, voire à des dialogues. Les élu·e·s sortaient plus régulièrement d'un cadre « sérieux » en faisant des blagues ouvertes. Les discussions étaient plus fortes et franches entre les différent·e·s voisin·e·s de bureau. La disposition de la salle était toujours carrée. Pour toutes les raisons que nous venons d'évoquer, il nous est arrivé à plusieurs reprises de nous retrouver entourée de plusieurs élu·e·s à notre table. Bien que nous ayons choisi d'accepter que notre position d'observatrice puisse altérer le comportement des protagonistes, nous tentions d'en minimiser les effets (Emerson, 2003, p. 410 cité par Soulé, 2007). Quand nous sentions que l'élus·e présentait de l'intérêt pour ce que nous écrivions, nous décidions d'arrêter notre prise de note, soit de façon temporaire, soit de façon continue sur une séance. Il ne nous est arrivé qu'une seule fois de devoir stopper intégralement nos prises de note sur l'ensemble d'un temps statutaire pour des raisons de trop grande proximité physique avec les observé·e·s. L'inconfort face à la perte de données potentielle a été passager, contrebalancé par le passage à l'écrit qui a suivi le temps statutaire.

L'observation en présentiel des temps statutaires a été complétée par l'apport de données provenant de la correction du compte rendu développé plus loin dans la partie méthodologique d'analyse de documents.

Ces espaces statutaires d'observation ont régulièrement fait l'objet de discussions avec les dirigeant·e·s de l'Ufolep. « Nous nous réfugions derrière une attitude d'acteur pour appréhender l'objet de recherche dans toute sa complexité et adoptions une posture de chercheur[se] pour expliquer cette complexité » (Dulaurans, 2012). Ce temps de discussion était réalisé, soit pendant les comités de pilotage de thèse (Cf. Annexe 9, support de présentation des comités de pilotage de thèse), soit en tête à tête avec le directeur technique national de la fédération. C'est ce format qui a le plus souvent été retenu.

<b>Dates des observations des temps statutaires</b>					
8-9/04/2017	16-17/06/2017	5-6/10/2017	18-19/12/2017	11/01/2018	24/01/2018
06/02/2018	8-9/03/2018	14/04/2018	14-15/04/2018	<b>Changement de président</b>	15/05/2018
15-16/06/2018	03/07/2018	27/08/2018	11/09/2018	27/08/2018	11/09/2018
5/6/10/2018	20/11/2018	14-15/12/2018	05/02/2019	26-27/02/2019	26/03/2019
05-06-07/04/2019	14/05/2019	13-14/06/2019	02/07/2019		

Tableau 11 Récapitulatif des observations des temps statutaires effectués

Mis bout à bout, l'ensemble des observations pré, pendant, et post temps statutaires a représenté un temps de travail important. En effet, alors que nous pensions parfois avoir relevé peu d'informations à la suite d'un temps statutaire, nous nous surprenions à rapporter par écrit un nombre important de données. C'est d'ailleurs la diminution du contenu de ce travail de rapport qui nous a conduit à observer l'approche du seuil de saturation des données. Le deuxième indicateur de l'atteinte de ce seuil de saturation est la réciprocité du partage des informations relatives aux observations. La proximité avec notre terrain nous a permis au cours d'échanges informels ou de discussions programmées avec le directeur de la fédération de conforter l'identification de phénomènes, de tendances par l'accumulation de données. Peu de temps avant la fin de notre mission professionnelle de suivi administratif des temps statutaires, nous avons « relâché » notre attention sur les observations.

En plus des espaces détaillés précédemment, nous avons observé les réunions de service de la fédération. Ces temps avaient lieu une fois par mois ou une fois tous les deux mois selon les années d'observation. De la même façon que pour les temps statutaires, nous n'avons pas ouvertement annoncé notre observation de ces temps, à mi-chemin entre la position « sous couvert » (Soulé, 2007) et la connaissance de notre statut par les observé·e·s. Cet espace a fait l'objet de nombreux rapports de force au cours des années écoulées. À l'instar des bureaux nationaux, le tour de table était restreint, malgré l'accroissement de la taille du service. Nous avons recours au calepin lorsque notre prise de notes devenait trop ostensible sur ordinateur. La prise de notes étant peu présente au cours de ces réunions parmi les salarié·e·s, notre activité d'observation était facilement perceptible.

En résumé nous pouvons dire que l'importante production de données grâce à l'observation a été rendue possible par notre positionnement au siège de la fédération induit par notre financement en CIFRE. Bien que notre contrat soit différent d'un·e salarié·e lambda au sein de la fédération, nous avons fait l'objet du même traitement nous permettant une observation confortable. La stratégie d'attribution de nos missions professionnelles a également été un facteur favorisant une observation efficace. Nous avons mis l'accent sur l'aspect enveloppant de cette observation empruntant fréquemment la forme de participation observante (Soulé, 2007). Cela nous a conduit à nous interroger sur « l'impossibilité » qu'il est donné aux doctorant·e·s CIFRE de se défaire d'une observation continue. Le processus de récolte de données est infini quand, dans notre situation nous « habitons » le terrain pendant toute la durée de la thèse. Nous nous sommes surpris à interférer dans des discussions sur le temps du déjeuner pour émettre des questions utiles pour la thèse. Devions-nous mettre à profit chaque

instant susceptible d'apporter des données pour la thèse ? La culpabilité de ne pas saisir l'occasion a parfois pris le pas sur le naturel de l'instant. Cette observation du quotidien, s'immisçant à chaque instant, a pu par moments provoquer une fatigue, une forme d'épuisement mettant à mal notre disponibilité intellectuelle. En conséquence, une période de doute s'est, à un moment, installée dans la définition du périmètre de recherche. Mais malgré ces questionnements, l'observation a permis une récolte de données riches et diversifiées, et donc une production d'analyses non compensable par les autres techniques utilisées.

Nous poursuivrons en présentant la démarche monographique que nous avons eue à l'échelle locale. Nous la présentons à la suite du développement des méthodes de l'entretien et de l'observation, car cette approche regroupe en son sein les méthodologies principales.

#### **1.3.4. Les monographies locales**

Compte tenu du caractère « micro locale » de cette méthodologie, qui se différencie des outils méthodologiques exposés précédemment qui ont concerné le siège fédéral, nous avons choisi de présenter de façon distincte les cinq monographies bien que les outils utilisés soient similaires à ceux déjà présentés. Nous présenterons succinctement et successivement les choix de monographies locales. Nous avons souhaité porter à la connaissance du lecteur·rice leur existence pour qu'elles·ils ne soient pas surpris·e-s de les rencontrer au gré des chapitres suivants. Pour favoriser l'immersion dans cette enquête locale, nous avons cependant choisi de les détailler au cours des chapitres de résultats. Nous y exposerons les méthodologies utilisées.

Les premières monographies, présentées au cours du développement de notre méthodologie exploratoire, ont été guidées par notre volonté d'étudier une activité innovante. C'est le multisport que nous avons choisi d'étudier au travers de deux clubs, pour les nombreux atouts qu'il détient pour répondre aux tendances actuelles en matière d'attentes sportives. L'idée d'étudier des associations atypiques, considérées comme des modèles de succès est une démarche assumée car pertinente pour notre objet de recherche (Becker, 1997) ; bien qu'elles ne soient pas représentatives de la réalité des associations majoritairement affiliées à l'Ufolep. Nous verrons que les associations sportives dans cette fédération sont majoritairement unisport et centrées sur une pratique compétitive.

C'est la principale raison qui nous a conduit, pour notre troisième monographie, à parallèlement aux associations multisport, observer également un club issu d'une activité considérée comme « traditionnelle » à l'Ufolep. La seconde raison est liée à la mission professionnelle que nous avons occupée en tant que chargée du suivi de la commission technique nationale de gymnastique. La dernière raison est liée à notre parcours sportif personnel : étant une ancienne gymnaste, nous disposions d'atouts pour échanger avec des interlocuteur·rices de cette discipline. Le choix du club s'est porté sur un club à double appartenance, c'est-à-dire affilié à l'Ufolep et à la Fédération française de gymnastique pour pouvoir traiter du sujet de l'attractivité des championnats sportifs des fédérations affinitaires et plus largement de la politique compétitive de ces dernières. Nous avons donc cherché à rencontrer un club nouvellement affilié à l'Ufolep avec une double appartenance fédérale. Nous avons voulu comprendre quels arguments ont encouragé les clubs à s'affilier à l'Ufolep. Le club de Houdan

répondait à ces critères<sup>99</sup>. Nous y avons effectué un atelier que nous avons détaillé précédemment. Nous avons donc au total étudié trois associations affiliées à l'Ufolep.

Ensuite, nous nous sommes intéressée aux comités départementaux. L'une des monographies a porté sur le sociosport. Nous avons volontairement choisi d'étudier un territoire très investi sur cette thématique. L'investissement des comités départementaux fédéraux dans cette activité, sous ce format, est relativement récent. Un des départements se détache des autres à l'Ufolep pour son engagement considéré comme « atypique » dans ce champ fédéral. Il s'agit du comité départemental Ufolep de l'Hérault. Ce département est à la fois adulé, critiqué et considéré comme singulier. Il est parfois adulé, car il mène des actions sociosportives reconnues localement et à grande échelle. Il est parfois critiqué, car jugé anticonformiste au sein du système associatif et assimilé à un opérateur de service sociosportif. Il est parfois considéré comme singulier, car, par sa taille, sa très forte professionnalisation et son ancienneté dans ce champ, il lui est reconnu peu de comités départementaux homologues. Le président de ce comité fédéral était au moment de la mise en œuvre de notre méthodologie également vice-président de la fédération étudiée en charge du secteur « sport et société ». Pour toutes ces raisons, nous avons sélectionné ce territoire. Nous avons cherché à étudier quel impact l'investissement conséquent d'un comité départemental dans le champ sociosportif produisait sur son organisation et ses usages. Nous avons interrogé les questions d'attachement des adhérent·e·s, licencié·e·s ou bénéficiaires du département. Nous verrons plus tard que leur intitulé n'est pas neutre. Nous avons observé les singularités qui définissent ce territoire et les évolutions d'ordre organisationnelles qui le traversent.

Le deuxième comité départemental fédéral étudié a été sélectionné pour des caractéristiques que l'on pourrait juger inverses au précédent. Il s'agit du comité départemental Ufolep du Puy-de-Dôme. Il est reconnu pour son appétence pour le fonctionnement en club. Nous avons plus particulièrement étudié sur ce territoire les activités de la forme, activités emblématiques du département par leur nombre (185/250 clubs). Ces activités sont actuellement les plus sujettes à la concurrence, car très investies par les organisations privées marchandes. Leur forte présence au sein du comité départemental Ufolep du Puy-de-Dôme nous a donc interrogée.

Nous avons réalisé au sein de ces départements des entretiens et des observations participantes. La présentation des méthodologies secondaires se clôture donc sur les monographies locales. Nous avons synthétisé le travail réalisé dans ces monographies au sein d'un tableau récapitulatif.

---

<sup>99</sup> <https://gymclubhoudan.jimdo.com/>

	Monographies étudiées				
Période	Exploratoire		Au cours du financement de thèse		
Nom de la structure	Ex-Aequo	LAFISEL	Houdan	Comité départemental Hérault	Comité départemental Puy-de-Dôme
Échelon fédéral de l'organisation	Local (association)	Local (association)	Local (association)	Intermédiaire (comité départemental)	Intermédiaire (comité départemental)
Activités	Multisport, activités de la forme, handball	Multisport, marche nordique, running	Gymnastique	/	/
Période d'observation	Juin 2016	Juin 2016	Février 2019	Mars 2019	Janvier 2019
Thématiques observées	Activité innovante, valorisée par le projet fédéral	Activité innovante, valorisée par le projet fédéral	Sport traditionnel Activité attractive en hausse	Développement fort du sociosport	Pérennisation du système associatif traditionnel
Nombre de licencié·e·s/adhérent·e·s au moment de l'enquête	350	98	310	2500	18 000
Nombre de salarié·e·s	3	0	2	43.56 etp <sup>100</sup> /130 pp <sup>101</sup>	2,3 etp/6 pp
Méthodologies employées	Entretiens et observations participantes	Entretiens et observations participantes	Atelier	Entretiens et observations participantes	Entretiens et observations participantes
Traitement de la monographie dans le(s) :	Chapitres 3 et 4	Chapitre 4	Chapitre 4	Chapitres 3 et 4	Chapitres 3 et 4

Tableau 12 Récapitulatif des monographies étudiées

Avant de conclure ce chapitre méthodologique, nous allons exposer la méthodologie secondaire que nous avons utilisée. Elle se caractérise par une mise en œuvre moins dense que celle proposée dans la méthodologie principale. Elle a regroupé dans notre cas la méthodologie du questionnaire, des ateliers et des analyses documentaires.

### 1.3.5. Méthodologies secondaires : questionnaire, ateliers et analyses de documents

La méthodologie secondaire a eu deux rôles au sein de la thèse. Premièrement, une partie a été produite en amont de la mise en œuvre de la méthodologie principale. Ce fut le cas du questionnaire par exemple. Ce dernier a notamment permis de consolider l'analyse exploratoire en confirmant les axes de recherche définis pour la thèse. Il nous a aidé à mieux définir et orienter nos choix dans les entretiens et dans les observations. Il est intervenu au moment où

<sup>100</sup> Équivalent temps plein

<sup>101</sup> Personne physique

nous définissions les profils des futur·e·s interviewé·e·s et le plan de charge méthodologique. Il a joué sur la stratégie dans la mise en œuvre des entretiens et des observations. Le second rôle de cette méthodologie a été de produire des données différentes avec une plus-value sur la méthodologie principale. Nous allons voir pour chaque technique mobilisée comment elles ont une portée complémentaire.

## Le questionnaire

La première méthodologie présentée est celle du questionnaire. Ce dernier a été conçu par Guillaume Conraud, doctorant au sein de l'équipe SPOTS (renommée SCOS) du laboratoire CIAMS à l'Université Paris-Saclay au moment de sa diffusion, en avril et juin 2017. Il était également encadré, au moment de la passation, par Dominique Charrier et Charlotte Parmantier, en contrat CIFRE avec la FSGT. Il a soutenu par la suite en janvier 2020 (Conraud, 2020) une thèse intitulée : « fédérations sportives et identités : une analyse sociologique par le prisme de l'identité ». Elle a été menée au travers d'une approche « en miroir » de cinq fédérations : FSGT, UFOLEP, FSCF, FFF et FFME. La proximité de nos objets de recherche, les fédérations, nous a conduits –Guillaume Conraud et moi-même– à imaginer une collaboration. La méthodologie du questionnaire fait souvent l'objet de critiques avec prioritairement celle du nombre de réponses qu'il récolte en proportion de la population étudiée. Cela nous a conduits à nous entraider dans la diffusion. Chaque fédération a un fonctionnement singulier, notamment à propos de la communication des informations auprès de ses licencié·e·s et acteur·rice·s fédéraux·ales. Établir des liens avec un·e acteur·e interne fédéral·e s'avère (quasi) indispensable quand on souhaite faire une démarche telle qu'une passation de questionnaire. Ce contact permet à·au la·le chercheur·euse d'emprunter un canal de diffusion efficace pour maximiser les chances que le questionnaire obtienne un nombre important de réponses. Nous avons joué ce rôle pour le questionnaire à destination des licencié·e·s Ufolep, en échange de quoi, nous avons la possibilité d'exploiter les données relatives à l'Ufolep dans notre propre thèse.

G. Conraud a donc construit ce questionnaire dans le cadre de sa méthodologie de thèse. Pour que celui-ci soit diffusé au sein du réseau de l'Ufolep par notre intermédiaire, il a été présenté au directeur de l'Ufolep afin qu'il donne son aval pour la diffusion au sein du réseau fédéral. Une diversification des propositions de réponses faites aux enquêté·e·s a été demandée par la direction de l'Ufolep. Cette dernière a jugé l'aspect compétitif trop présent dans les choix proposés. À la suite de cette remarque, nous avons proposé quelques modifications. Elles se sont principalement matérialisées par une diversification des propositions de réponses faites aux enquêté·e·s. Par exemple, à la question « avez-vous participé à des événements de l'Ufolep les 12 derniers mois », la réponse « rassemblement loisir (sorties conviviales...) » et « rassemblement multisport » ont été ajoutés à « compétition départementale/régionale », « compétition nationale », « assemblée générale du comité/ligue », « assemblée générale de la fédération », « formation », « aucun », « autre ». Le « multisport » à l'Ufolep a également été ajoutée parmi les propositions de disciplines sportives que les répondant·e·s devaient renseigner.



Une fois l'accord donné par le directeur de la fédération de l'Ufolep, le questionnaire a été envoyé à une base de données composée d'adresses électroniques de licencié·e·s et d'associations sportives locales avec un mot d'accompagnement écrit par le directeur de l'Ufolep nationale (Cf. Annexe 10). 93% des destinataires étaient des licencié·e·s, et 7% des associations. Nous avons choisi d'avoir recours à un échantillon probabiliste, le prélèvement de l'échantillon selon les lois du hasard dans la population étudiée. « Pour Luc Boltanski et Pascale Madidier, l'échantillon « spontané » -c'est-à-dire celui composé par les personnes volontaires pour répondre à un questionnaire [...] -n'est pas représentatif au sens statistique, mais il donne une bonne représentation du lectorat, une image stylisée par l'accentuation des traits pertinents » (De Singly, 2016, p. 40-42). Cette méthode a été retenue, car elle est justifiée compte tenu de la complexité des données représentatives d'une fédération sportive multisport. De plus, l'inscription des licencié·e·s n'étant que partiellement informatisée, il est aujourd'hui encore difficile pour cette fédération sportive d'obtenir les coordonnées numériques de l'ensemble de ses licencié·e·s<sup>102</sup>.

L'échantillon que l'Ufolep possède représente 27% du pourcentage total du nombre de licencié·e·s de la fédération sportive. Cette base de données est formée à partir du logiciel « Webaffiligue », un logiciel interne d'affiliation en ligne sur lequel il n'est pas obligatoire de renseigner son adresse électronique pour avoir accès au service du site. Ce logiciel est en cours de généralisation. Il a représenté un véritable changement pour le réseau fédéral puisque les affiliations étaient jusqu'à présent sur un support papier. Ceci explique que nous avons envoyé notre questionnaire à seulement 27% des licencié·e·s de la fédération. Le questionnaire a aussi été envoyé aux associations du réseau fédéral de l'Ufolep en plus de l'envoi aux licencié·e·s directement. Cela représente 6607 adresses électroniques. C'est cette catégorie d'adresses qui a obtenu le meilleur taux d'ouverture, 38,66%, et qui a été suivi d'un « clic » dans 17,82% des cas par la·le lecteur·rice. 88 391 mails ont été envoyés à destination des licencié·e·s. Le taux d'ouverture des mails aux licencié·e·s a été moins important d'environ 10 points, il s'élève à 27,19%. Par conséquent, le nombre de clics l'est aussi, il s'élève à 14,41%. Ce clic augmente fortement la probabilité que l'individu entre dans le questionnaire et le mène à son terme. Nous avons pu récolter ces informations grâce au logiciel qui a été utilisé pour envoyer le questionnaire. Les utilisateurs et utilisatrices de « Mailjet » au sein de la fédération considèrent que le taux d'ouverture est bon lorsqu'il dépasse 20%. Le taux de clic est quant à lui considéré comme bon à partir de 5%. Au regard de ces indications basées sur les habitudes des professionnel·le·s de la fédération, nos pourcentages nous sont apparus satisfaisants. Ramenés à notre population destinataire du courriel nous observons un résultat de 1,9% de réponses sur la base envoyée et 0,5% sur le nombre total de licencié·e·s à l'Ufolep.

Le questionnaire (Cf. Annexe 11) est composé de quatre parties : votre sport (I), votre club (II), l'Ufolep (III) et État civil (IV). La première partie cherche à mieux connaître la·le licencié·e en l'interrogeant sur sa pratique. La deuxième partie interroge la·le licencié·e sur sa relation avec le club auquel elle·il est affilié·e et la connaissance qu'elle·il en a. La troisième partie interroge la·le licencié·e sur sa relation avec l'Ufolep et la connaissance qu'elle·il en a. Pour finir, la

---

<sup>102</sup> À cela s'ajoute que, même si l'ensemble des inscriptions était informatisé, la Commission nationale de l'informatique et des libertés impose aux fédérations de demander aux licencié·e·s leur accord pour recevoir des informations de la part de l'échelon national. Un potentiel nombre d'adresses devrait alors être écarté, ne facilitant pas la constitution d'un échantillon représentatif.

quatrième partie nous permet de prendre connaissance des caractéristiques sociales des répondant·e·s.

Nous avons prioritairement cherché à découvrir à travers ce questionnaire, quels indicateurs favorisent ou non l'attachement de la·du licencié·e. avec le club auquel elle·il est affilié·e et avec la fédération de l'Ufolep. Nous avons cherché à identifier si des déterminants sociaux peuvent être isolés dans l'analyse de ce sentiment d'attachement. Cette méthodologie nous a donc permis, en plus des entretiens et des observations menées, d'interroger une population non présente dans notre thèse : les licencié·e·s. Nous avons initialement fait le choix que cette catégorie d'acteur·rice ne soit pas au centre de la thèse. L'opportunité de ce questionnaire nous aura finalement permis de récolter quelques données quantitatives les concernant. Nous verrons par la suite que nous avons interrogé quelques licencié·e·s ou adhérent·e·s en très faible nombre au cours de notre enquête. Mais il est évident que nous n'aurions pas pu interroger 1695 personnes, l'équivalent du nombre de répondant·e·s.

### L'atelier

La méthode de l'atelier a été peu utilisée à l'échelle de notre plan de charge méthodologique. Nous y avons eu recours lors de la monographie du club de gymnastique de Houdan<sup>103</sup>. Cette technique d'entretien peut être définie comme « un groupe d'expression et d'entretien dirigé qui permet de collecter des informations sur un sujet ciblé » (Sharken-Simon, 2003). Elle permet d'explorer et de stimuler différents points de vue en rassemblant des acteur·rices de même nature ou au contraire différent·e·s. Elle privilégie « l'analyse de ce qui est partagé (ou de ce qui ne peut pas l'être) dans le groupe » (Haegel, 2005). Nous avons fait le choix de rassembler des licenciées, une entraîneuse et un dirigeant. L'avantage principal réside dans la récolte d'opinions et de sentiments variés des interviewé·e·s. Les ateliers peuvent mettre en évidence des différences de perspectives entre des groupes en faisant émerger notamment des idées nouvelles de façon interactive. La dynamique du groupe et la qualité de l'atelier reposent sur l'interaction propre à cette méthode. Elle peut contribuer à lever les inhibitions, entraîner des solidarités ou au contraire des oppositions. Le collectif joue dans cette méthode un rôle primordial dans la récolte des informations (Sharken-Simon, 2003).

### L'analyse documentaire

Pour finir nous avons utilisé l'analyse de documents avec une approche qualitative. À nouveau, c'est notre position en immersion qui a rendu possible cette récolte de données. Notre statut dominant de salariée et la volonté de la fédération de nous intégrer nous ont conduit à recevoir de nombreux documents. Nous les avons classés en fonction de leur provenance, d'un côté les documents produits par la fédération et de l'autre ceux provenant de l'extérieur. Les documents internes ont servi principalement à appuyer les analyses produites par les autres méthodologies, tandis que les documents externes ont participé à appréhender le contexte dans lequel se déroulait cette thèse. Ces derniers ont principalement été des circulaires et lettres

---

<sup>103</sup> Les monographies seront présentées en suivant succinctement puis, plus longuement dans les chapitres de résultat qui s'y réfèrent.

d'information du gouvernement. Ces documents ont été nombreux au cours de la thèse. La conjoncture incluant la création de l'agence nationale du sport a été propice à une large production, mais surtout à un intérêt fort pour ceux-ci. Concernant les documents internes, prioritairement nous avons utilisé les comptes rendus des temps statutaires. Cela consistait principalement en l'analyse des formules employées dans le compte rendu en fonction des échanges entendus, des éléments retenus ou non et des modifications effectuées. Ces modifications ou corrections étaient effectuées sur la base de la première version du compte rendu que nous effectuons. Elles étaient produites par le directeur technique national, le président et le secrétaire général. Nous avons connu pour cette méthodologie un changement de mandature et donc d'acteur·rice·s au cœur de cette mission. Les supports sont devenus différents, passant de corrections manuelles à des corrections numériques. Les corrections numériques ne nous ont pas toujours permis de faire cette comparaison « avant/après ». Mais la majorité du temps, les corrections étaient manuscrites. Nous avons donc une importante marge de manœuvre d'observation.

Cette analyse documentaire s'est poursuivie par une analyse des relevés de décisions. Ce dernier ne consistait pas en un simple recensement des décisions, il nommait également un·e responsable professionnel·le et élu·e. Mais l'utilisation de ce dernier n'est pas rentrée dans les habitudes, son utilisation aura donc été de très courte durée. L'analyse documentaire des comptes rendus statutaires et des relevés de décision s'est donc ajoutée à la démarche globale d'analyse des temps statutaires. Nous avons fait un suivi longitudinal, ce qui n'est pas le cas des autres supports analysés.

Parmi les documents de l'Ufolep, nous avons utilisé des outils de communication. Les plaquettes de présentation de la fédération sont révélatrices de l'image que cette dernière souhaite véhiculer, et donc nécessairement intéressantes à analyser selon les contextes ou les acteur·rice·s producteur·rice·s de ces outils. Sont venus s'ajouter également les articles de la revue EnJeu gérée par l'Ufolep et envoyée principalement dans le réseau de la fédération. Nous avons ensuite observé les éditos de la newsletter de l'Ufolep, nommée « cont@ct », qui paraît tous les 15 jours et est envoyée aux comités départementaux et régionaux de la fédération. À la différence des autres documents que nous avons cités celle-ci a une fonction politique reconnue. Elle a vocation à traiter de l'actualité. Nous verrons que les profils des acteur·rice·s invité·e·s à y contribuer sont intéressants à analyser. À la marge, nous utiliserons quelques courriels diffusés en interne pour appuyer notre analyse.

Cette sous-partie avait pour objectif de présenter le cheminement méthodologique que nous avons emprunté dans cette thèse. Nous l'avons donc débuté par la présentation de notre recherche exploratoire, en souhaitant mettre en évidence le caractère engageant de cette dernière. Cette étude a servi de propulseur. Elle nous a permis d'être en confiance pour la construction de notre plan de charge méthodologique. Elle a aussi permis d'installer les bases d'un travail collaboratif avec les acteur·rice·s de la fédération étudiée. Ainsi nous revenons sur la co-construction de la méthodologie avec l'Ufolep. Elle a été particulièrement présente lors de la définition des profils d'interviewé·e·s pour les entretiens : la direction technique nationale (salarié·e·s du siège national), des élu·e·s nationaux (comité directeur et bureau national), les acteur·rice·s externes (partenaires, collaborateur·rice·s, acteurs du sport) et l'environnement historique et de proximité (salarié·e·s et élu·e·s de la Ligue de l'enseignement et de l'Usep). Nous avons ensuite présenté la mise en œuvre de ces entretiens (critères de sélection, passation, guide d'entretien). Le point commun des entretiens entre les groupes d'acteur·rices réside dans

notre approche que nous avons souhaitée dans la souplesse et la créativité pour cette méthodologie (Cousin Rui, 2011, p. 530). Par ailleurs nous avons rompu avec « la posture traditionnelle et académique de la neutralité axiologique » (Cousin Rui, 2011, p. 515). Nous avons, par moments, émis « des objections, pointé des contradictions » (*Ibid.*).

Lors du bilan de cette méthodologie, nous avons relevé la chance qu'il nous a été donné d'avoir un terrain de recherche aussi accessible. Nous avons pris conscience du gain de temps que nous avons eu au cours de notre thèse grâce à cette proximité avec le terrain d'étude, rendue possible par la qualité de l'implication de la fédération. Cet élément a également impacté la mise en œuvre de la seconde méthodologie principale : l'observation. D'autres facteurs sont venus s'ajouter pour faciliter notre travail d'observation : la culture de l'ouverture et de la transparence des temps statutaires à l'Ufolep ainsi que l'implication collective de l'ensemble des acteur·rice·s dans les projets fédéraux. Nous sommes longuement revenue sur la posture d'une doctorante en CIFRE vis-à-vis de son terrain, notamment par le récit de nos observations participantes, plus régulièrement assimilées à des participations observantes (Soulé, 2007). Nos statuts ont convergé en un même point, mais se sont également paradoxalement affrontés (Gaglio, 2008).

Pour finir, la méthodologie secondaire a été exposée. Elle se compose du questionnaire, des ateliers et de l'analyse documentaire. Cette méthodologie a été positionnée en renfort de la méthodologie principale, soit pour aider à sa structuration, soit pour la compléter. Nous clôturerons ce chapitre par un tableau récapitulatif de la méthodologie réalisée au cours de cette thèse.

Entretiens	Exploratoire (Master 2)	12
	Direction technique nationale	15
	Élu·e·s du comité directeur national	13
	Acteur·rice·s externes	11
	Environnement historique et immédiat – principaux·ales dirigeant·e·s	11
	Monographies locales	14 (5 monographies)
	Entretiens impulsifs	8
	Personnes ressources	1
	Entretiens discussion de résultats	5
	<b>Total entretien</b>	<b>90</b>
	<b>Total nombre de personnes entretenues</b>	<b>96</b>
Observations Participantes/Participations observantes	Locales	7
	Instances dirigeantes	27
	Évènements Ufolep	8
	<b>Total</b>	<b>42</b>
<b>Questionnaire</b>	<b>Diffusé et clôturé : 1695 réponses</b>	

Tableau 13 Récapitulatif de la méthodologie mise en place

## Conclusion chapitre 1

Ce chapitre s'est construit autour d'un triple cheminement, immersif, théorique et méthodologique.

La première étape a présenté la construction du projet de thèse entre l'Ufolep, la fédération étudiée à l'initiative du projet, la direction de thèse et nous<sup>104</sup> de la prise de contact avec la fédération au cours du stage de master 2, jusqu'à la description des relations entre les acteur-ric-e-s du projet pendant la thèse. Les méthodes de restitution notamment par les comités de pilotage de thèse par leur approche compréhensive (Cousin, Rui, 2011) ont fait l'objet d'un long développement. Cette approche permet d'éclairer la notion de savoirs partagés.

L'immersion est présentée sur deux volets, à la fois l'immersion propre au travail de terrain de recherche, et d'autre part l'immersion par la force éducative et constructive de cette organisation sur le plan personnel. Nous y avons saisi l'opportunité d'exposer notre affirmation dans le paradigme constructionniste. Nous avons fait le choix de ranger l'indépendance entre la chercheuse et son sujet au rang de mythe (Guichard, Huteau, 2006 ; Foli-Dulaurans 2013 ; Avenier, 2011).

Le cheminement théorique a pris la suite du cheminement immersif. Les principaux choix se sont portés sur la réalisation d'une thèse en ayant recours à la méthode qualitative (Deslauriers, 1991), en étudiant de manière monographique une organisation fédérale sportive : l'Ufolep. Nous avons défendu notre choix monographique « par la capacité qui sera employée à rendre intelligible une situation unique à partir de critères qui ne lui sont pas réductrices », et donc à « faire sens au-delà du terrain investigué » (Desage, 2006). Nous rappelons que ces critères ne sont pas pour autant universels, et que la littérature actuelle en sociologie des organisations nous a confortée dans notre choix de monographie pour mieux contribuer à la connaissance (*Ibid.*, p. 13). Ce domaine de la sociologie est celui que nous avons jugé le plus adapté pour analyser les processus d'évolution des fédérations sportives. Il vise à comprendre ce qui pousse les acteur-ric-es à agir, ce qu'il se passe dans les relations interpersonnelles et la négociation au sein de l'organisation. Des exemples ont été pris sur nos observations pour illustrer la présentation de ces outils théoriques. Nous avons ensuite expliqué les raisons du choix de la théorie de la régulation sociale comme cadre d'analyse. Elle s'intéresse à la façon dont les acteur-ric-e-s par une action de régulation acceptent, remettent en cause ou construisent des contraintes. Elle permet d'éclairer les raisons pour lesquels les acteur-ric-e-s se soumettent à des obligations sociales, que l'on a qualifié à l'échelle de l'organisation étudiée « d'usages fédéraux » relatifs à la conduite du changement. Selon elle, c'est un ensemble de règles et de régulations qui définit une organisation. Ce sont les acteurs eux-mêmes qui créent ces règles et régulations (Reynaud, 2004). Les résultats proposeront une analyse globale de la capacité des acteur-ric-es fédéraux-ales à lever les déterminismes en matière d'usages organisationnels fédéraux pour parvenir à s'adapter à l'évolution des pratiques sportives. Un rappel sur le paradigme épistémologique induit par la théorie de la régulation sociale nous a permis la transition vers le cheminement méthodologique.

---

<sup>104</sup> Nous rappelons que la thèse est réalisée dans le cadre d'un financement en Convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE n°2016/1559) avec l'Union française des Œuvres Laïques d'Éducation physique (Ufolep).

Grâce à notre position immergée dans la structure observée, nous avons pu concevoir un plan de charge méthodologique ambitieux. Plusieurs facteurs ont favorisé sa mise en œuvre comme la proximité avec le terrain, la culture de l'ouverture et de la transparence des temps statutaires à l'Ufolep, et l'implication collective de l'ensemble des acteurs et actrices dans les projets fédéraux. Les entretiens ont donc été nombreux et diversifiés. Le financement en CIFRE a rendu possible une grande place accordée à l'observation dans cette méthodologie d'enquête. Nous avons distingué au cours de notre développement la participation observante, de l'observation participante. Jean Peneff a souligné toute la complexité de l'observation *in situ*. Il a mis en évidence la nécessité de dépasser la considération du « je sais, j'y étais, j'ai vu » pour « je me suis installé, j'y suis resté longtemps, j'ai appris la langue (argot, langue vernaculaire), j'ai participé au fonctionnement ordinaire, j'ai partagé les secrets de l'organisation, le système des croyances, j'ai vu les chefs d'œuvre » (Peneff, 2009, p. 202). À cette occasion nous avons soulevé l'ambivalence du rapport au terrain de la du chercheur·euse en CIFRE, confrontée parfois à une « aspiration » du terrain, inhibant notre disponibilité intellectuelle d'analyse. Malgré cet inconfort passager, nous avons prioritairement valoriser l'opportunité qui nous a été donnée de récolter des données *in situ* favorisant une analyse microsociologique de l'organisation observée.

Les observations et les entretiens ont donc constitué notre méthodologie principale. Ils ont été complétés par d'autres outils complémentaires comme le questionnaire, les ateliers et de l'analyse documentaire. Cette méthodologie secondaire a principalement permis de compléter la méthodologie principale, mais elle a aussi permis d'investiguer des acteur·rice·s ou terrains non concernés par les entretiens et observations. La présentation de cette dernière sous-partie méthodologique nous a permis de montrer l'importance que nous avons accordé au recueil de données de terrain. Ces dernières nous ont permis d'élaborer des théories en renversant « la relation traditionnelle entre théories, hypothèses et données et faisant une plus large place à l'observation » (Joannidès, Berland, 2008) notamment des acteur·rice·s, concordant avec la théorie interactionniste retenue.

D'après cette théorie, un système social ne peut être compris qu'à partir de l'action de ses agents. En ayant choisi de nous appuyer sur la théorie de la régulation de J-D Reynaud, il nous a semblé pertinent d'aborder dans notre premier chapitre de résultat et dans un premier temps l'évolution des acteur·rice·s dans l'organisation des professionnel·le·s ou des élu·e·s, et les « nouveaux » modes d'action qu'elles-ils peuvent être amené·e·s à emprunter pour mettre en œuvre leurs convictions. Pour rappel la théorie de la régulation sociale s'attache à analyser la capacité des acteur·rice·s à se départir des usages de la société, et dans notre cas, des usages fédéraux. Si l'échelle organisationnelle est celle retenue pour l'analyse, il n'en demeure pas moins intéressant de comprendre l'évolution des individualités qui les composent, notamment au travers de leur fonction dans la structure (élu·e et professionnel·le). Il nous est apparu « déconnecté » de parler de la capacité ou l'incapacité d'adaptation des fédérations sans parler de ses acteur·rice·s, comme si un système fédéral n'était qu'une organisation morale, dépersonnifiée des individus qui la composent. Cependant, cette échelle individuelle n'est pas celle retenue pour l'ensemble du prochain chapitre de résultat. Dans un second temps, nous avons changé de niveau pour concevoir l'acteur au sens collectif, en prenant cette fois-ci appui sur l'acteur moral, organisationnel. Le choix de traiter ces deux échelles dans un même chapitre est également né des liens qui les rattachent. En effet, l'évolution des profils de professionnel·le·s et d'élu·e·s au sein du système fédéral a probablement joué un rôle sur la

transformation du rapport des fédérations à leur environnement normatif, institutionnel (acteurs publics) et historique et immédiat (mouvement d'idées et structures normatives)<sup>105</sup>.

---

<sup>105</sup> Nous verrons que ce changement de profil est parfois guidé par cet environnement, notamment institutionnel, en ce qui concerne la mise en place ou le retrait, par exemple, du personnel mis à disposition ou placé auprès des fédérations sportives par l'État.

## CHAPITRE 2 Les acteur·rice·s dans le système fédéral et le système fédéral comme acteur de la société

### Introduction

Les dirigeant·e·s fédéraux·ales sportif·ve·s par le prisme de leurs relations avec les salarié·e·s ont été les premier·e·s à faire l'objet d'une production scientifique en sociologie des organisations (Yerles, 1984 ; Malenfant, 1988). La présence de ces deux profils d'acteur·rice·s dans le système associatif sportif attise l'intérêt car elle met en exergue la spécificité de cet espace en comparaison du système marchand. C'est ce qui peut également expliquer par la suite l'intérêt pour la professionnalisation en son sein. Plutôt que le phénomène général, nous avons choisi de commencer dans ce chapitre par nous intéresser à ces salarié·e·s fédéraux·ales en retraçant leurs évolutions. Nous nous sommes interrogée à propos de l'existence d'un schéma périodique de ces dernier·e·s en faisant le lien avec le projet fédéral, la mise en agenda des politiques publiques et l'avènement de nouvelles attentes et besoins des pratiquant·e·s ou non pratiquant·e·s sportif·ve·s (Pociello, 1981). Ceci nous a permis de questionner les futurs profils qui travailleront dans ces organisations.

Les différentes catégories d'acteur·rice·s du système fédéral étant en interaction, nous nous sommes ensuite intéressée à celui des élu·e·s fédéraux·ales. Les rapports de force dans la transition entre les profils occuperont notre analyse compte tenu des récents changements au sein des espaces dirigeants des fédérations sportives que nous développerons (féminisation, rajeunissement, diversification du capital culturel [Bourdieu, Passeron, 1970]). Nous avons ensuite porté notre attention sur les effets de ces évolutions sur l'action fédérale. Nous prendrons pour exemple une dynamique inhabituelle qui a été observée au sein de la fédération étudiée, qui peut être analysée comme une externalité non anticipée d'un changement volontaire. Nous verrons qu'en se situant à l'intersection entre un mouvement social et un groupe de travail, cet épisode peut interroger les fédérations sur l'intérêt d'adopter une stratégie de diversification des profils de dirigeant·e·s. Après avoir étudié les acteur·rice·s internes à la fédération, en tenant compte de leur incidence sur les « produits » fédéraux développés, nous porterons notre analyse sur le rapport du système fédéral à l'action d'influer.

Nous exposerons les raisons qui ont poussé et permis à un système fédéral d'entamer une démarche législative, une volonté de réformer par la loi en faisant appel à un lobbyiste. Cette démarche inédite pour la fédération étudiée, et peu courante dans le système fédéral, sera l'occasion d'étudier une action pour laquelle l'organisation est parvenue à lever les déterminismes qui l'écartaient de ce type de démarche. Nous verrons les leviers qui ont été activés. Ces faits nous permettront de comparer l'évolution de la relation du système fédéral aux acteurs publics, avec celle des syndicats (Bourguignon et Rival, 2012). Ce sera l'occasion de questionner les rapports de force entre le système fédéral sportif et son ministère de tutelle. La posture du système fédéral, à la croisée de la contestation et de la collaboration à l'action de cet agent public, sera analysée. Face à la déstabilisation des équilibres dans la relation aux acteurs publics du sport, notamment avec la mise en place d'une nouvelle gouvernance, nous verrons que la situation a généré le besoin de solidarité entre pairs. Nous porterons notre attention sur la constitution d'un groupement interfédéral (ID Orizon), se positionnant comme un plaidoyer du sport accessible au plus grand nombre. Nous verrons de quelle façon cette



branche du sport, a cherché à déployer un réseau autour de cet objet. Les rapports de force qui s'y jouent seront analysés pour mieux éclairer la situation des fédérations dans leur environnement. Pour finir, nous montrerons que les différentes évolutions ont pu encourager le système fédéral à reconsidérer ses relations à son environnement immédiat et historique<sup>106</sup>. Nous verrons que dans une période de questionnement identitaire majeur, les organisations représentatives de cet environnement seront interrogées. En effet leur culture commune est à la fois sollicitée pour se rassurer, retrouver ses « racines » et inversement remise en question, pour éloigner la normativité qui l'accompagne.

Les éléments rassemblés dans ce chapitre permettront de mieux saisir quel·le·s sont les acteur·rice·s individuel·le·s qui vont accepter ou non de lever les usages qui s'établissent au sein du système fédéral. La présentation des relations que l'acteur organisationnel (fédérations) entretient avec son environnement (acteurs publics et historiques) dans ce chapitre permet de compléter le travail introductif sur le sport en France. Elle endossera également une fonction de contextualisation pour les deux chapitres suivants (3 et 4) qui porteront tour à tour sur les évolutions internes du système fédéral, puis sur celles du projet social fédéral.

## **2.1. L'évolution des acteurs internes aux fédérations sportives nationales**

Dans le domaine sportif, la littérature a mis l'accent sur le phénomène de la professionnalisation comme changement majeur de ce secteur associatif (Chantelat, 2001 ; Falcoz, Walter, 2009 ; Julhe, Honta, 2014). Cette tendance globale analysée par la communauté scientifique l'est également au sein de l'espace fédéral. Tous profils confondus, le changement majeur le plus retenu par les enquêté·e·s a été celui de la professionnalisation. En approfondissant le sujet avec ces dernier·e·s, l'évolution répétée des profils de professionnel·le·s est apparue. Nous allons voir que ce phénomène est lié à la conjoncture, à la mise en agenda de politiques publiques et à l'affinité de la population avec certaines activités ou thématiques.

### **2.1.1. Le visage multiple des professionnel·le·s fédéraux·ales**

Depuis 1928, date de la création officielle de l'Ufolep, et période à laquelle d'autres fédérations ont vu le jour, nombreux·euses ont été les acteur·rice·s à évoluer au sein du système fédéral. Trois grandes familles de professionnel·le·s ont été observées depuis sa création, associées à trois tendances sociétales traduites en activités (ou « produits ») fédérales. Elles seront présentées successivement. Nous nous intéresserons par la suite aux cadres d'État et nous finirons par identifier les tendances qui se dessinent en matière de profil de professionnel·le·s et de métiers pour le système fédéral.

---

<sup>106</sup> Dans le cas fédéral étudié, l'environnement historique et immédiat est représenté par la Ligue de l'enseignement.

## Les enseignant·e·s et la multiactivité

Les enseignant·e·s composent la première famille. Leur présence en nombre dans la fédération étudiée est associée à la période 1945 - 1987<sup>107</sup>. Les instituteur·rice·s pouvaient être mis·e·s à disposition ou détaché·e·s pour occuper un poste au sein d'un comité départemental Ufolep.

### **Le statut des enseignant·e·s**

Le terme de « mis à disposition » doit être différencié de celui de « détaché ». « Mis à disposition » signifie que l'État continue de payer le salaire du professionnel·le tandis que « détaché » signifie que c'est la structure d'accueil qui s'en charge. Dans le cadre du détachement les frais peuvent être à la charge de l'organisation d'accueil ou reversés par l'État au travers de conventions. Ce fut le cas à l'Usep et à l'Ufolep, par le prisme de la Ligue de l'enseignement. La réforme de la gestion du personnel enseignant souhaitée par Claude Allègre (1997-2000 sous le gouvernement Jospin) a notamment été marquée par ce changement avec sa célèbre phrase : « il faut dégraisser le mammoth ». L'Ufolep compte dans ses effectifs un nombre anecdotique de détaché·e·s tandis que l'Usep en recense encore environ 40% parmi ses effectifs d'après son directeur technique national en 2021. De très rares situations permettent encore des mises à disposition. L'Ufolep a plus précocement eu recours aux salarié·e·s de droit privé en comparaison de l'Usep.

Cette catégorie de professionnel·le·s était reconnue aussi bien à l'Ufolep que par la société pour leur influence politique et leur engagement militant. « Les enseignants disposent d'une influence politique et sociale considérable durant ces cinquante années, grâce à leurs compétences professionnelles : oratoire, scripturaire, éducative et logistique » (Frajerman, 2008, p. 38). Ces enseignant·e·s décidaient de travailler à l'Ufolep prioritairement pour les valeurs qu'elles·ils retrouvaient au sein de cette organisation sportive. Elles·ils faisaient référence à l'Éducation populaire pour expliquer leur situation. Celle-ci était définie comme la poursuite de l'éducation, en dehors de l'école, tout au long de la vie. Elle pouvait être perçue comme prenant la suite d'une profession portée sur l'éducation, appliquée au champ extrascolaire dans le cadre de cet exercice. « On considère (à tort ou à raison) qu'ils possèdent le profil idéal pour exercer des fonctions d'encadrement » (Chovaux, 2020).

Ce fut le cas, par exemple, de l'ancien président de l'Ufolep nationale, Philippe Machu dont le parcours est intéressant à mobiliser. Philippe Machu représente encore aujourd'hui, même après sa démission du poste de président, un acteur de l'Ufolep reconnu pour mettre au centre des décisions fédérales les valeurs de l'institution. Il est perçu par ses pairs comme un pilier des valeurs morales « ufolépiennes », avec d'importantes capacités de mobilisation dans les moments stratégiques fédéraux. C'est à ce titre qu'un hommage lui a été rendu lors de son départ de la présidence, témoignant de son rôle de garant moral.

En retraçant son parcours professionnel lors de notre entretien, Philippe Machu a insisté sur la prégnance du lien aux territoires dans la fonction d'enseignant·e. En la choisissant, il a également reçu celle de secrétaire de mairie. En effet, pour Frajerman (2008), « la surreprésentation enseignante dans le système politique est au XX<sup>e</sup> siècle une donnée

---

<sup>107</sup> Date à laquelle les acteur·rice·s de l'Ufolep identifie la bascule vers un nouveau profil de professionnel·le·s en lien avec la loi Avice.

structurelle ». À cette dernière fonction était associée un investissement dans les œuvres périscolaires, notamment dans les amicales laïques. Ces associations regroupaient un large panel d'activités, qui incluait le sport, mais aussi le cinéma, la couture, le théâtre, etc. Philippe Machu parle « *d'éducation permanente* » à propos de la portée des actions menées dans les amicales laïques. Il illustre bien la place centrale que l'enseignant·e prenait au cœur du village, liée à celle de l'école, pour laquelle un crédit important était accordé par la population (Frajerman, 2008). Leur efficacité dans leur engagement leur était reconnue (*ibid.*).

Cette fonction semblait initialement implicite dans le métier d'enseignant·e. Dans le cas du poste de Philippe Machu, son travail était indivisible de celui de secrétaire de mairie, et d'animateur·rice de l'amicale laïque. C'est en s'engageant dans l'associatif, que l'enseignant a pu se rapprocher des mouvements comme l'Ufolep et l'Usep. L'ancien président met l'accent sur la différence entre, le champ d'action du poste actuellement, et selon lui, celui de l'époque, qu'il qualifie d'un poste qui n'était pas celui « d'un banal enseignant ». Ce chemin le conduira à prendre des responsabilités à l'échelle du comité départemental Ufolep de l'Oise, puis à celui de l'Ufolep nationale pour en devenir le président pendant près d'une vingtaine d'années (2000-2018).

À cette première catégorie d'investi·e·s à l'Ufolep correspondait un « produit » fédéral.

#### **L'usage du terme « produit » par le système sportif**

Il est désormais partiellement accepté, au sein de l'Ufolep, malgré la connotation marchande, d'employer le terme de « produit » pour parler des différentes actions/dispositifs et systèmes d'adhésion offerts par la fédération. Le processus d'acceptation de l'emploi de termes renvoyant à l'univers marchand, qui a conduit à l'utilisation de celui de « produit » a été développé en introduction lors de l'évocation du phénomène de la marchandisation puis le sera à nouveau dans la section 2.2.1. Pociello est probablement le premier auteur à avoir employé ce terme dans l'introduction de son ouvrage « Sports et société », paru en 1981. Il y évoque l'émergence de la « problématique qui considère le sport comme un produit (économique, social et culturel) ». Il associe l'apparition de ce phénomène à l'entrée des activités physiques et sportives dans une « *situation concurrentielle* » (en italiques dans le texte). Il aborde ensuite les différents producteurs de « produits » : le sport spectacle, la sphère journalistique, les moniteurs et animateurs professionnels, et l'invention et le développement des machines écologiques. Pociello poursuit son propos en expliquant la dialectique complexe dans laquelle se trouve le sport dès lors que la notion de « produit » se développe. Le sport est alors à la fois un besoin et un produit. Il ajoute que le sport peut « se comprendre dans le cadre du rapport entre des « *demandes* » jamais complètement satisfaites et des « *monopoles* » jamais totalement instaurés. En 1981 il tient écartées les fédérations sportives de l'emploi de ce terme dans son développement. Pourtant près de 50 ans plus tard, nous avons constaté qu'au moins au sein d'une des fédérations existantes, le mot « produit » s'est installé dans le vocabulaire.

L'Ufolep entend par « produit fédéral », l'activité majoritairement dispensée par la fédération sportive nationale à cette période. Le sport était, à ce moment-là, tourné vers la multiactivité. Les jeux de plein air sont souvent évoqués. Les activités au sein des amicales laïques se conçoivent dans l'intergénérationnel puisque l'association se veut être au centre de la vie de la cité. Les stages et les classes vertes portés par ces instituteur·rice·s participent également à la vie locale et rythment l'année. La période de 1944 à 1960 a vu se construire un service public autour des colonies de vacances (Fuchs, 2020). L'auteur mentionne l'univers laïc qui lui est

rattaché. La découverte est un facteur transversal à toutes ces activités. La performance est, à ce titre, éloignée des préoccupations, presque antagonistes.

Cette période correspond également à l'avènement des sports collectifs. La spécialisation sportive est aussi parallèlement à l'œuvre. Le transfert vers la période suivante s'amorce. Ce profil d'enseignant·e·s a, petit à petit, périclité dans le paysage associatif de l'Ufolep pour laisser la place à un autre profil d'acteur·rice·s. Ces départs sont à mettre en corrélation avec les choix des gouvernements de réformer la gestion du personnel enseignant·e·s (Cf. encadré le statuts des enseignant·e·s). « Trois épisodes sont particulièrement marquants : [...], la suppression annoncée des postes Fonjep et de plus de 800 emplois d'enseignants » (Martin, 2016, p. 452-453). Mais ils sont aussi liés à l'effacement progressif de l'investissement des enseignant·e·s dans la vie politique locale<sup>108</sup>. Le multiple engagement de ce corps professionnel en faveur d'une mission globale d'éducation inscrite dans la vie associative locale s'est effacé, au profit d'une fonction unique d'enseignant·e. C'est une singularité observée à propos du métier d'enseignant·e que l'on ne retrouve pas à propos d'autres métiers et qui s'exprime à l'Ufolep dans les représentations, parfois sur le ton du jugement. Cela est préjudiciable aux nouveaux·elles enseignant·e·s, car tout se passe comme s'il y avait un métier « d'avant » et un métier « d'après ». Pour différentes raisons évoquées par Martin (*Ibid.*), diminution de la rareté des ressources intellectuelles, baisse de leur rôle social, dégradation de l'image de la profession, éloignement du pouvoir central, le corps enseignant perd de son « aura ».

À ce développement, il faut également ajouter que l'Ufolep n'a pas volontairement écarté ce profil d'acteur·rice de la fédération. Ce sont des choix gouvernementaux et l'évolution des cultures professionnelles qui ont impacté l'évolution des profils des professionnel·le·s de la fédération sportive nationale. « *L'État mettait de moins en moins de moyens donc c'était plus difficile d'avoir des enseignants. On l'a subi, on ne l'a pas organisé, parce que l'État a coupé les vannes et il a fallu s'organiser* ». **Pierre Chevalier, directeur technique de l'Ufolep nationale.** Le cas de l'Usep est encore différent car les détaché·e·s sont encore nombreux·ses en raison notamment du modèle économique de ces fédérations.

### Les bénévoles des activités et la spécialisation sportive

La bascule se produit à la fin des années 1990. Les dispositifs volontaristes de l'État d'aide à l'emploi<sup>109</sup>, à l'œuvre depuis 1981, entraînent une professionnalisation du système fédéral. Les programmes « Nouveaux Services - Nouveaux Emplois » émergent dans le champ de la jeunesse et des sports<sup>110</sup> et portent les emplois-jeunes à partir de 1997. Avec pour objectif

---

<sup>108</sup> « Sous la IV<sup>e</sup> République, les personnels de l'enseignement primaire représentent 14 % des parlementaires et conseillers généraux SFIO, et ceux de l'enseignement secondaire 19 % des parlementaires et 7 % des conseillers généraux de ce parti ». Noëlline Castagnez, « La notabilisation du PS-SFIO sous la Quatrième République », *Ibid.*, p. 35-46, p. 38.

<sup>109</sup> « Ils vont prendre divers noms : les travaux d'utilité collective (TUC), les contrats emploi solidarité (CES), les contrats emploi consolidés (CEC), les contrats emploi ville (CEV), les emplois initiative locale (EIL), les emplois jeunes (NSEJ), les emplois d'avenir, le contrat d'accompagnement vers l'emploi (CAE), le contrat d'avenir, *etc.* Derrière cette multitude d'acronymes et d'appellations, on trouve un ensemble d'aides étatiques à l'emploi communément appelé « contrats aidés », qui prennent la forme d'une subvention à l'embauche » (Cottin-Marx, Hély, Jeannot, Simonet, 2017).

<sup>110</sup> Rapport de l'instance d'évaluation du programme « nouveaux services - emplois jeunes » dans le champ de la Jeunesse et des Sports (Octobre 2001).

350 000 postes en trois ans, ce sera finalement 500 000 jeunes qui auront bénéficié de ces emplois aidés (Gomel et Lopez, 2012). Les réunions rassemblant les nouveaux·lles salarié·e·s de l'Ufolep, organisées chaque année, commencent à voir apparaître davantage de professionnel·le·s issu·e·s du régime général, pour finir par renverser la tendance, et faire des enseignant·e·s des cas minoritaires jusqu'à aujourd'hui.

De nouveaux profils d'acteur·rice·s se sont ajoutés aux enseignant·e·s, et c'est ainsi que les bénévoles des associations se sont massifié·e·s. Leur engagement est très rapidement différencié de leurs prédécesseur·e·s par la fédération. Il est communément admis par l'Ufolep que ces bénévoles se sont investi·e·s moins par leur engagement militant laïc que par leurs connaissances techniques dans une activité. Le terme de technicien·ne commence à être employé. Les activités cyclistes et gymniques, fortement présentes, sont pourvoyeuses de futur·e·s professionnel·le·s de comités départementaux. Ce profil d'acteur·rice est associé aux activités compétitives de la fédération. Elles·ils sont d'ailleurs nommé·e·s « *les gestionnaires de compétitions sportives* » par certain·e·s acteur·rice·s fédéraux·ales. L'usage de ce qualificatif est parfois employé négativement. Il est reproché à ces acteur·rice·s de ne pas avoir fait évoluer leurs fonctions dès lors qu'elles·ils sont devenu·e·s des professionnel·le·s de la fédération. La diversification des actions actuellement menées au sein des comités départementaux fédéraux par les professionnel·le·s amène certain·e·s acteur·rice·s actuel·le·s à porter un jugement sur cette période. La seule tâche de gérer les activités sportives de la fédération, notamment en compétition, leur paraît être réductrice. L'emploi du terme « amateur », semble correspondre à l'imaginaire qui est projeté sur cette période, par la fédération, à propos de l'implication des ancien·ne·s bénévoles des activités. « *Il n'y avait pas non plus de culture ou de formation sportive qui leur permettaient d'être dans des propositions de rééquilibrage de l'organisation de la fédération* ». **Acteur·rice du réseau Ufolep.** Il leur est reconnu cependant leur engagement, notamment temporelle le week-end par exemple sur les différentes compétitions du territoire, mais un investissement trop peu différencié dans les représentations de leur fonction de bénévole.

La proximité avec la vie associative est forte dans cette période, car ces acteur·rice·s sont venu·e·s par une autre forme de militantisme que celle des enseignant·e·s, ce qui sera perçue à la fois comme un atout et un désavantage. Ce militantisme différent de celui des enseignant·e·s, est guidé par l'attachement à une activité sportive, à une association et moins à des valeurs telle que la laïcité<sup>111</sup>. Il pourrait être qualifié de militantisme disciplinaire ou technique. Le cheminement de l'évolution de ces profils des professionnel·le·s est révélateur de la double identité de l'Ufolep de fédération sportive et de mouvement d'Éducation populaire (Cf. chapitre 4).

Parmi les professionnel·le·s certain·e·s sont à la croisée du poste d' élu·e et de salarié·e. Elles·ils sont à la fois président·e (ou élu·e) et salarié·e du comité départemental.

« *Dans les années 2000... on est passé du statut de délégué [silence] qui était identifié, reconnu, connu, à un statut de directeur départemental. On a fait une énorme scission entre les représentants des élus, et ceux qui sont en charge de la mise en œuvre de la politique de*

---

<sup>111</sup> Bien que la combinaison des différents militantismes ne soit pas écartée. Il n'est pas exclu qu'un·e militant·e technique le soit aussi sur les sujets de laïcité.

*l'Ufolep. Délégué, je pense qu'on est quelques-uns à en être encore, on est délégué du président, on est à la fois politique et technicien* ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

Bien que le terme de délégué-e soit toujours employé à l'Ufolep, l'usage qui consistait à confier à ce-tte professionnel-le des fonctions à la fois d'élu-e-s et de salarié-e-s a périclité. Une séparation plus franche est recherchée entre les fonctions techniques et politiques (Cf. Chapitre 3) ouvrant la voie à un nouveau cycle. De rares exceptions sont observables comme en témoigne le *verbatim*. Ce terme a cependant marqué culturellement la fédération et continue d'être employé prioritairement par les acteur-ric-e-s ayant connu cette période<sup>112</sup>. Nous pouvons voir dans l'adoption plus récurrente, par la suite, du terme de salarié-e plutôt que de délégué-e, la volonté de gommer cette spécificité associative, pour rendre plus lisible en externe, la professionnalisation du secteur fédéral. Associé au recul net du-de la bénévole devenu-e professionnel-le-s, un nouveau profil a fait son apparition.

### Les diplômé-e-s de management et gestionnaires de projets

L'avènement du profil des diplômé-e-s de management, des gestionnaires de projet, est lié à différentes évolutions environnementales. Les politiques publiques confient au sport davantage de responsabilités à partir des années 1980 à la suite des émeutes urbaines de 1981 et de l'arrivée à la présidence de F. Mitterand (Charrier, Jourdan, 2015). Le sport commence son processus de reconnaissance comme acteur éducatif auprès des publics éloignés de la pratique sportive. C'est l'avènement du sociosport dans sa forme moderne. Sur cette même période, les modalités de financement du sport passent en partie de subventions de fonctionnement à des subventions par projet, conséquence d'une rationalisation budgétaire de l'État et de la critique du saupoudrage subventionnel, pouvant conduire au formatage de l'action des associations (Tchernonog, 2012)<sup>113</sup>. Les compétences recherchées chez les professionnel-le-s deviennent différentes avec ces évolutions. Elles se spécialisent pour de la gestion de projets, de l'activités économiques, du développement de services, du montage partenarial, etc. Les compétences détenues par l'ancien profil de bénévole des activités comme la connaissance du réseau fédéral sportif de la fédération et l'engagement associatif semblent devenir moins prioritaires. Cette différence a pu créer des situations complexes dans lesquelles un manque de compétences était reproché aux ancien-ne-s professionnel-le-s initialement bénévoles. Les acteur-ric-e-s de la fédération les auraient jugés inaptes pour répondre aux nouveaux attendus vis-à-vis des fédérations sportives nationales formulés, par les individus et

---

<sup>112</sup> La question sémantique de la dénomination des acteur-ric-e-s professionnel-le-s de la fédération a ouvertement été posée en 2019 lors de la préparation de la formation des nouveaux arrivant-e-s professionnel-le-s de la fédération. Le titre initial « formation des nouveaux délégué-e-s », a été questionné au cours d'un bureau national pour interroger sa signification et donc sa portée. Il a été soulevé au cours de ces échanges que l'intitulé « délégué-e » ne correspondait plus. La formule « formation des nouveaux cadres » a donc elle aussi été jugée comme inappropriée, car trop exclusive. Il lui a été reproché de ne pas inclure les différents profils de salarié-e-s qui évoluent actuellement au sein de la fédération (salarié-e-s administratif-ve-s, éducateur-ric-e-s, développeur-euse-s, chargé-e-s de mission). C'est finalement le titre de « formation des nouveaux salarié-e-s » qui a été retenu, un terme inclusif permettant à tous les contrats professionnels de s'y retrouver. Nous verrons plus tard que c'est ensuite le terme de formation qui a été questionné au regard de l'évolution de l'usage de cet espace dans le rapport de la fédération à ses nouveaux-elle-s entrant-e-s.

<sup>113</sup> « Le développement d'appels d'offres ou d'appels à projets et l'achat de prestations à des associations permettent aux bailleurs publics de formater l'action des associations et de l'articuler aux programmes d'action qu'ils mettent en place au niveau local » (Tchernonog, 2012).

les partenaires de ces organisations. « *C'est un gars avec qui ça ne s'est pas bien fini parce qu'il était un peu juste en termes de développement pour sa mission de délégué et donc il y a eu rupture conventionnelle comme dans plusieurs autres départements. [...] Ça s'est parfois fini dans la douleur* ». **Acteur·rice du réseau.**

Aux facteurs environnementaux ayant influé sur l'avènement de ce profil, nous pouvons ajouter celui du rôle de régulateur de l'État. Ce dernier a déployé des dispositifs volontaristes en faveur de la professionnalisation du système associatif. Le dispositif de 2006<sup>114</sup> des 1000 emplois Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (STAPS)<sup>115</sup> a souvent été indiqué dans les entretiens menés lors de notre terrain d'étude. Dans le cadre de ce dispositif, un salarié de la direction technique nationale de l'Ufolep a eu la responsabilité de suivre la mise en place de ces emplois dans les territoires<sup>116</sup>. À cette même période, les diplômé·e·s des brevets d'État ont été une source de recrutement importante<sup>117</sup>. L'État a donc impulsé et encouragé la professionnalisation du système associatif, notamment fédéral.

Nous venons de présenter les trois grandes familles de professionnel·le·s qu'a connue l'Ufolep jusqu'à aujourd'hui que nous pouvons schématiser de la sorte. Cette figure récapitulative permet de positionner les profils professionnel·le·s de l'Ufolep sur une échelle temporelle et ainsi mettre en évidence le caractère périodique de ces derniers. Nous avons inscrit les adjectifs ou les mots qualifiant les profils, d'après les représentations majoritaires de la fédération. Pour finir, nous y avons associé les « produits » fédéraux développés par chacun des profils de professionnel·le·s.

---

<sup>114</sup> Plan convenu à la demande de Dominique de Villepin, Premier Ministre, entre le Ministre de l'Éducation Nationale et le Ministre de la Jeunesse et des Sports.

<sup>115</sup> L'État a financé le recrutement de 1000 salarié·e·s par les fédérations sportives, issu·e·s des formations STAPS.

<sup>116</sup> La prise en responsabilité de cette fonction par ce salarié de la direction technique nationale lui a conféré, par la suite, une influence importante dans la structuration de la fédération, notamment sur le sujet de la professionnalisation des comités départementaux fédéraux.

<sup>117</sup> Nous verrons dans le chapitre 3 qui traite de l'entrepreneuriat que cette professionnalisation est devenue, par la suite, un levier de développement pour les comités départementaux et régionaux fédéraux, mais également une injonction participant d'une hyper professionnalisation parfois destructrice.



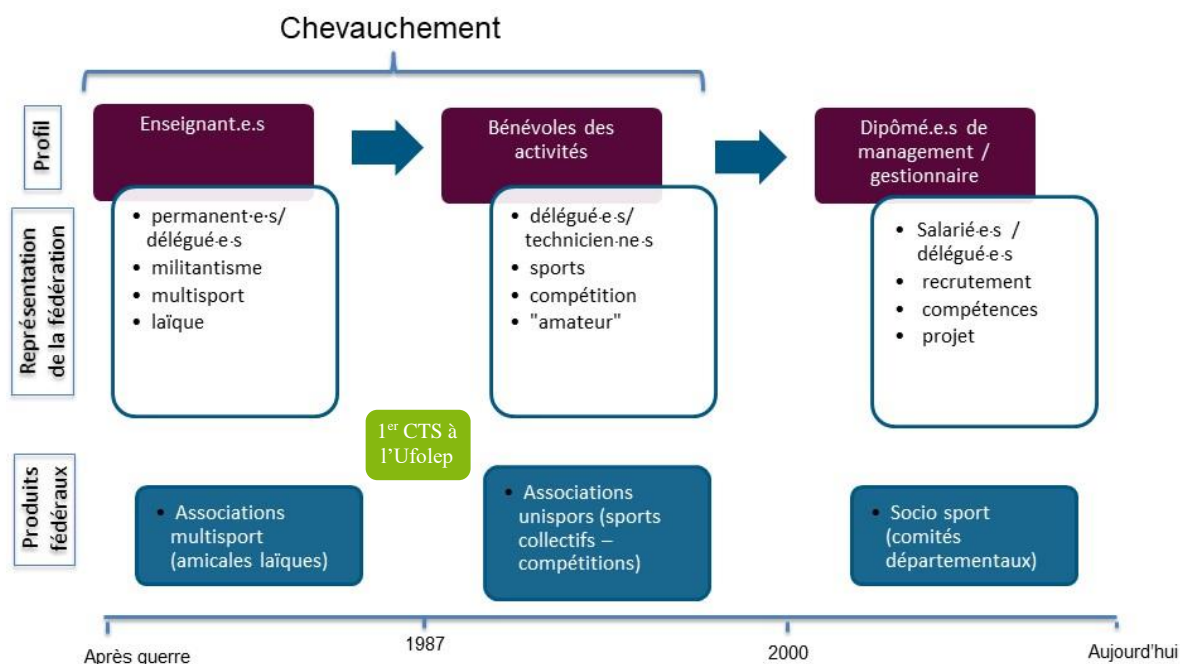


Figure 7 : Schéma de l'évolution des profils de salarié-e-s au sein de l'Ufolep associés aux « produits » fédéraux correspondants

La durée de vie des profils de professionnel-le-s semble donc périodique, liée à la conjoncture, à la mise en agenda de politiques publiques et à l'affinité de la population avec certaines activités ou thématiques. Cet environnement extérieur amène les fédérations sportives vers des activités selon l'évolution de la société et ses attentes. Ces activités, autrement nommées « produits » fédéraux, sont corrélées aux compétences qu'elles requièrent et donc au profil de professionnel-le-s qu'elles supposent.

Pour évoquer l'évolution des profils de professionnel-le au sein du système fédéral nous nous sommes appuyée sur l'exemple de l'Ufolep. Le profil des enseignant-e-s est donc spécifique à cette fédération. Mais le même décryptage pourrait également être fait à la FSCF avec la présence importante des acteur-ric-e-s de l'univers religieux, ainsi qu'à la FSGT, avec les acteur-ric-e-s issu-e-s du mouvement travailliste. Le point commun de ces organisations réside également dans l'accueil que ses dernières ont fait aux cadres d'État, placés auprès des fédérations dès les années 1962.

### Les cadres d'État, des professionnel-le-s comme les autres ?

Le dernier profil de professionnel-le est issu-e-s du droit public : les cadres d'État, les conseiller-e-s techniques fédéraux-ales. Celui-ci ne s'est pas inscrit chronologiquement dans la suite des profils que nous venons de voir. Il s'est additionné en 1987 à l'Ufolep aux salarié-e-s du régime général. Les conseiller-e-s techniques sportif-ve-s (CTS) sont aujourd'hui au nombre de cinq dans la fédération étudiée. Les restrictions de budget ont conduit le ministère à annoncer à l'Ufolep la perte de deux postes mis à disposition au cours de la saison 2018-2019<sup>118</sup>. Ces

<sup>118</sup> Au plus nombreux elles-ils ont été six. La perte d'un poste ne signifie pas le retrait immédiat d'un cadre mis à disposition. Le poste sera perdu une fois que l'un des cadres d'État souhaitera quitter la fédération ou partira en



CTS sont placé·e·s auprès des fédérations sportives nationales. Le ministère des Sports est leur employeur, à ce titre, le directeur technique national de l'Ufolep (lui-même cadre d'État dans ce cas) est uniquement un supérieur fonctionnel.

Marina Honta et Samuel Julhe (Julhe, Honta, 2012 et 2014 et 2016 ; Honta, Julhe, 2013 et 2016) ont longuement écrit sur ce profil d'acteur·rice au sein des fédérations sportives nationales. Viollet (2018) a également récemment étudié ces acteur·rice·s au sein de la Fédération française de rugby (FFR) dans le cadre d'une thèse en CIFRE. Il est intéressant de constater que la fonction donnée à ces acteur·rice·s, leur indépendance, et leur acculturation sont différentes d'une fédération à une autre. À la lecture des travaux de Viollet (2018), nous constatons qu'il existe des approches différentes selon les fédérations relatives aux types de management et de politique menés avec les cadres d'État.

Dans le cas de l'Ufolep, la majorité des CTS se confond avec les salarié·e·s de droit privé<sup>119</sup>. Premièrement il n'y a pas de différences de fonctions et de responsabilités : les CTS ne sont pas cantonné·e·s à une mission, relative par exemple à leur rattachement au ministère des Sports et à sa politique<sup>120</sup>. Deuxièmement, les CTS à l'Ufolep ne font pas « corps » : elles·ils ne sont pas rassemblé·e·s dans une même direction au sein de laquelle leur union leur permettrait d'obtenir une marge de manœuvre différente de celle des salarié·e·s de droit privé. La distinction n'est pas marquée.

« *Je ne fais pas de différence* ». **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

« *Non [ça ne change] strictement rien, mais oui en partie, je suis capable de dire qui est issu du ministère* ». **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

« *Non pour moi ils travaillent à l'Ufolep comme les autres. Il y en a qui sont détachés, mais je ne cherche pas à savoir s'ils sont détachés ou de droit privé, ils travaillent à l'Ufolep, ce sont des personnels de l'Ufolep, détaché ou droit privé* ». **Élu·e de Ufolep nationale.**

« *Je sais qui est qui, mais ça ne change rien à ma relation* ». **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

Les élu·e·s sont en capacité, dans la majorité des cas, de repérer les salarié·e·s qui sont fonctionnaires. Mais elles·ils ne font pas de différence dans leurs relations de travail avec elles·eux. D'autres élu·e·s ne parviennent pas à les identifier puisque la fédération ne leur octroie pas un rôle différencié. Troisièmement, ils font l'objet du même management de la part du directeur technique national de l'Ufolep. Les cadres d'État prennent part aux mêmes réunions que l'ensemble des salarié·e·s de droit privé (réunions techniques et politiques, et vie statutaire de la fédération).

---

retraite. C'est la raison pour laquelle malgré la suppression de deux postes, la fédération conserve toujours cinq cadres après le départ volontaire de l'un d'entre elles·eux au cours de la même saison. Le retrait de ces postes sera évoqué dans la deuxième sous-partie, car révélateur d'un arbitrage politique gouvernemental.

<sup>119</sup> À cet effet, nous avons réalisé des entretiens à partir du même guide pour l'ensemble des salarié·e·s de la direction technique nationale, qu'elles·ils soient salarié·e·s de droit privé ou public.

<sup>120</sup> Un cas singulier a été repéré au cours de nos observations. Par plusieurs interventions, ce·cette CTS a ouvertement affiché sa filiation au ministère des Sports et un important attachement à la politique gouvernementale menée. Elle·il a donc été décontenancé·e en observant que la mise en place d'un dispositif gouvernemental faisait l'objet d'autant de débats au sein de la fédération.

La différence est nette avec, par exemple, la FFR au sein de laquelle il existe une direction technique nationale composée uniquement de CTS sous l'autorité d'un directeur technique national (Viollet, 2018, p. 7)<sup>121</sup>. La typologie des fédérations prises en exemple, délégataire pour la FFR, et affinitaire/multisport pour l'Ufolep pourrait apporter des éléments d'éclairage. Viollet évoque la crainte des acteurs politiques fédéraux de voir la politique sportive de la FFR uniquement guidée par les acteur·rice·s représentant·e·s de l'État, les CTS. Les élu·e·s ont marqué dans cette fédération sportive nationale leur rejet d'une politique sportive fédérale « sous tutelle de l'État » et « dépendante » (Viollet, 2018, p. 11). En sollicitant leur légitimité technique, au sein de cette fédération, les CTS cherchent à faire valoir leur implication. Viollet a par exemple mis en avant l'autosaisine des CTS qui se sont autoproclamé·e·s « équipe technique nationale » et qui, à ce titre, ont formulé des « directives techniques nationales » qu'elles·ils entendent mettre en place dans les instances déconcentrées de la fédération (*Ibid.*). Au sein de cette fédération, les CTS se sont donc uni·e·s pour accroître leurs possibilités d'action et ainsi porter leur rôle de représentant·e de l'État. À l'Ufolep, ce phénomène ne se traduit pas dans un fonctionnement différenciant, l'acculturation de l'Ufolep semblant prendre le pas sur celle du corps de CTS. Viollet montre qu'à la FFR « ce n'est pas mécaniquement le « Ministère » qui contrôle, mais ce dernier propose (à l'instar des conseillers techniques) puis devient contrôlé (les élus gardant la maîtrise de sources de pouvoir clés) » (*Ibid.*, p.15). La crainte d'une « mainmise » par le ministère des Sports s'exprime donc fortement à la FFR à travers celles·ceux qui sont considéré·e·s comme ses représentant·e·s, les CTS.

Celles·ceux de l'Ufolep ne s'en revendiquant pas, ces craintes ont été inexistantes au cours de nos observations. Les différences sont donc fortes de ce point de vue avec la FFR. Les entretiens avec les CTS de l'Ufolep nous ont cependant montré que, d'un point de vue des sentiments, de l'attachement et de l'engagement, des dissemblances étaient exprimées par les CTS par rapport aux salarié·e·s de droit privé.

*« Je pense qu'il y a forcément un sujet, je n'ai pas d'inquiétude sur mon salaire. [rires] je peux faire une boulette... c'est quand même assez libérateur. Ce n'est pas un poids. Ce serait intéressant d'avoir l'avis d'un privé pour savoir comment est vécue cette dichotomie ...[...] ».*

**Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

*« Il y a une dichotomie dans les personnes qui bossent à l'Ufolep. Je ne suis pas militant·e de l'Ufolep. Je n'ai pas ce truc-là. [...] je n'ai pas d'histoire avec l'Ufolep ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Dans le second extrait, la·le CTS exprime une différence dans le rapport militant des CTS à la fédération sportive nationale. Cette différence dans le rapport militant à la fédération ressentie par la·le CTS nous interroge car bien qu'elle soit verbalisée l'interviewé·e cela ne se traduit pas un comportement différenciant. Cependant même s'il apparaît plus cohérent que les salarié·e·s de droit privé aient plus de chance d'être des militant·e·s de la fédération, cela n'est pas un automatisme. Il serait donc imprudent de dire que les salarié·e·s de droit privé ont nécessairement un engagement envers leur organisation employeuse à la différence de cadres d'État, qui conserveraient une neutralité militante. De plus il n'existe pas une unique définition du militantisme professionnel (Bernardeau-Moreau, Hély, 2007). Ces différences exprimées

---

<sup>121</sup> C'était également le cas de la Fédération sportive et culturelle de France (FSCF) au sein de laquelle deux directions travaillaient conjointement, la direction générale et la direction technique nationale.

par les CTS<sup>122</sup> elles-eux-mêmes ne paraissent pas assez fortes pour créer deux identités professionnelles au sein de la fédération. Pourtant la conjoncture politique aurait pu susciter un renforcement de l'identité des cadres d'État. Ce corps professionnel a été menacé de disparition sous la présidence d'Emmanuel Macron et le gouvernement d'Édouard Philippe<sup>123</sup>.

En résumé, la présentation de l'évolution des profils de professionnel-le-s de la fédération, ainsi que de leur origine est à mettre en corrélation avec l'évolution de la société, de ses envies et besoins. Chaque profil de professionnel-le a correspondu à un « produit fédéral ». Au moment où l'école était le centre des interactions (Frajerman, 2008), les instituteur-ric-e-s ont occupé une place prépondérante dans l'animation de l'Ufolep. La place du militantisme était importante dans les associations multisport, voire multiactivités, de type « amicale laïque ». La baisse du pouvoir social de cette profession dans les représentations, son recentrage sur l'école et la nouvelle gestion par le ministère des mises à disposition ou des détaché-e-s de l'Éducation nationale, ont laissé la place à l'investissement professionnel de bénévoles issu-e-s des associations sportives et des commissions techniques locales de la fédération. La période faste des sports collectifs a coïncidé avec le déploiement de ces professionnel-le-s anciennement bénévoles dans les comités départementaux fédéraux. Les associations étaient majoritairement sur un profil sportivo-centré (Chantelat, Bouhaouala, Champely, 2001). Les cadres d'État ont été ajouté-e-s aux salarié-e-s de droit privé à cette période à l'Ufolep. Nous avons montré qu'au sein de cette fédération le statut des salarié-e-s (public ou privé) ne produisait pas de changement dans les fonctions ou modalités de fonctionnement adoptées. La différence perçue par les cadres d'État porterait sur le rapport militant à l'organisation et le caractère libérateur du statut de fonctionnaire, verbalisé par les acteur-ric-e-s, mais non observé-e-s dans les faits.

Puis, pour finir, la mise en agenda politique de l'accessibilité du sport au plus grand nombre a « contraint » les comités départementaux à devoir se doter de professionnel-le-s de gestion en capacité de travailler dans une démarche de projet. L'activité de la fédération s'est donc développée par les comités départementaux et moins par les structures adhérentes associatives (Cf. chapitres 3 et 4). Nous avons donc conclu que les profils de poste des professionnel-le-s des fédérations semblaient périodiques, liés à la conjoncture, à la mise en agenda de politiques publiques, à la régulation de l'État en matière de moyens et à l'affinité de la population avec certaines activités ou thématiques.

---

<sup>122</sup> En plus d'une différence administrative relative à la fonction d'employeur du ministère des Sports et par voie de conséquence, les CTS n'ont pas accès aux avantages proposés par le conseil d'entreprise de la Ligue de l'enseignement par exemple. Elles-ils sont également séparé-e-s des autres professionnel-le-s dans l'annuaire, à l'initiative du mouvement d'Éducation populaire.

<sup>123</sup> Le ministère des Sports a annoncé vouloir que les cadres d'État deviennent des salarié-e-s de droit privé au sein des fédérations sportives nationales (Cf. Annexe 12) dans lesquelles elles-ils étaient placé-e-s et qu'une compensation financière soit faite au travers de la convention pluriannuelle d'objectifs (CPO). Cette proposition a été menée dans une période de restriction budgétaire. Le concours les nommant a également été stoppé. Au moment où nous rédigeons ces lignes, le gouvernement n'a pas entamé de procédure pour mettre en œuvre un détachement généralisé de ce corps professionnel.

## Quel·le professionnel·le pour demain ?

Ce constat peut conduire les fédérations à s'interroger sur le cycle à venir. Les professionnel·le·s du management, actuel profil majoritaire en place dans les fédérations, vont-ils être questionnés par la fédération ? La confrontation de l'identité de fédération de l'Ufolep avec celle de mouvement d'Éducation populaire (Cf. chapitre 4) aura-t-elle une incidence sur le futur profil ? Le rapprochement de l'Ufolep avec les codes culturels des structures de l'action sociale, de l'humanitaire, du caritatif, de la défense de causes, de droits et d'intérêts nous interroge sur la pérennité, à très court terme, du profil des professionnel·le·s du management/gestionnaire.

Une première vague de recrutement a eu lieu au sein de la direction technique nationale, à cheval entre les mandatures, de 2012-2016 et de 2016-2020. Un fil rouge était marqué dans le profil des recruté·e·s. Ces dernier·e·s étaient issu·e·s d'une formation STAPS, et possédaient un profil « management du sport ». Elles·ils avaient également en commun leur jeune âge. Cette vague correspondait bien au profil des « managers du sport » développé précédemment. Mais un déséquilibre a été constaté par les dirigeant·e·s de cette fédération sportive. C'est la raison pour laquelle les critères de recrutement ont évolué lors de la campagne suivante. Nous en voulons pour preuve les critères de sélection, mis en avant par la fédération.

Le recrutement s'est porté vers des profils issus du réseau fédéral de l'Ufolep, ainsi que sur des profils « engagés ». Trois personnes ont été recrutées en 2019. L'une d'entre elles provenait du réseau sportif de la fédération. Travaillant dans une banque, elle s'est reconvertie en faisant de son engagement un métier. La deuxième était également issue du réseau Ufolep, mais à la différence de la première citée, elle était issue d'un comité régional au sein duquel elle était salariée. Une troisième a travaillé et fait des stages dans des organisations non gouvernementales sur la question du développement durable. Le point commun de ces recrutements réside donc dans leur filiation militante à la fédération ou au système associatif. Dans un équilibre « missionnaire – gestionnaire », ces recrutements ont cherché à compenser ceux plus gestionnaire réalisés au cours de la même mandature. Il est possible que la fédération ait cherché à remettre des ressources humaines marquées par un éthos associatif affirmé de façon à ne pas créer de séparation avec les activités et les acteur·rice·s traditionnel·le·s fédéraux·ales. La perception d'une trop grande rupture avec le passé aurait donné la sensation d'un changement de valeurs pour le groupe qui y évoluait (Bernoux, 2010, p. 130). L'identité professionnel·le commune aux acteur·rice·s de la direction technique nationale aurait pu connaître un trop grand changement, jugé déstabilisant pour l'équilibre général des acteur·rice·s évoluant dans l'organisation, notamment les élu·e·s, davantage porteur·euse·s de cet éthos par leur engagement. Le siège national s'est donc tourné dans son recrutement vers des profils qui ont une bonne connaissance, soit de l'Ufolep, soit de l'univers de l'engagement.

Le choix de recrutement à l'échelle locale se porte davantage sur des profils « management du sport », des personnes pour lesquelles la compétence gestionnaire est reconnue, en témoignent les profils des participant·e·s aux stages des nouveaux salarié·e·s<sup>124</sup>. Parmi elles·eux la fédération a également repéré un profil de salarié·e·s qu'elle nomme les développeur·euse·s.

---

<sup>124</sup> Nous pouvons penser que, compte tenu de la professionnalisation de l'échelon national, historiquement intervenue plus tôt que celle des territoires, les phénomènes observés sur les antennes territoriales sont décalés, et que ce retour à un recrutement militant sera peut-être, par la suite, observé sur le terrain.

Elle définit ce métier à la croisée du-de la chargé-e de développement et de l'éducateur-riche, du-de la monteur-euse de dossier et du-de la pédagogue. Elle qualifie ce poste de « sociosportif » et soulève la nécessité qu'une formation adaptée à l'univers à la fois sportif et social puisse être créée. Or, l'Ufolep fait le constat d'un faible nombre de formations existantes couvrant ce besoin. La fédération peut donc s'interroger sur le rôle moteur qu'elle pourrait avoir dans la mise à l'agenda politique de ce besoin, mais également fonctionnel, dans sa montée en compétence en ingénierie de formation<sup>125</sup>. Le point commun des métiers actuels et de ceux projetés pour l'avenir réside dans leur statut entièrement privé. Le retrait des enseignant-e-s et la volonté du gouvernement d'Édouard Philippe et de la présidence d'Emmanuel Macron<sup>126</sup> de détacher définitivement les conseiller-e-s techniques sportifs auprès des fédérations sportives montrent la tendance à la disparition des acteur-riche-s issu-e-s de la fonction publique dans les fédérations sportives.

L'évolution plus globale des profils de professionnel-le-s de la fédération a également eu une incidence sur ceux des élu-e-s. Les acteur-riche-s politiques et professionnel-le-s de la fédération sont lié-e-s par le système fédéral qui les met en relation et les force à interagir.

### **2.1.2. L'évolution des usages à propos des élu-e-s fédéraux-ales<sup>127</sup>**

Le sujet du profil des élu-e-s est apparu dès notre étude exploratoire réalisée en amont de la thèse. Gasparini montre que « la logique de fonctionnement du monde sportif associatif ne peut s'appréhender que dans la relation entre un espace (l'organisation sportive associative, le monde associatif, le monde social) et les positions, dispositions et histoires des agents sociaux qui les conduisent à s'investir bénévolement dans cet « espace du désintéressement » (Revue Staps n° 63, 2004). En avril 2016 s'est déroulée une assemblée générale électorale au sein de l'Ufolep à Port Leucate. Au cours de ces élections, un important renouvellement est constaté. Douze nouveaux-elles élu-e-s ont intégré le comité directeur national (six hommes, six femmes) sur trente élu-e-s au total. Pour la première fois, des vice-président-e-s ont été nommé-e-s en charge des secteurs, « sport et éducation » et « sport et société »<sup>128</sup>. Ces deux fonctions ont été occupées par un nouveau et une nouvelle élu-e. Ce choix démontre la confiance accordée à ces nouveaux-elles élu-e-s qui n'ont fait leur preuve qu'à l'échelon local au moment d'être nommé-e-s, et pourtant à qui sont confiés des postes à haute responsabilité.

La fédération a été satisfaite de voir le nombre de femmes élues augmenter pour parvenir à une parité en nombre parmi les élu-e-s nationaux-ales<sup>129</sup>. « D'après les enquêtes, le bénévole

---

<sup>125</sup> En 2019, la fédération étudiée n'est pas parvenue à occuper une place dans le tour de table des acteurs d'un nouveau certificat de qualification professionnelle (CQP) sociosportif. L'organisation non fédérale, Agence de l'éducation par le sport (Apels), a été choisie comme tête de réseau du déploiement de cette formation.

<sup>126</sup> Non appliqué au moment de la rédaction de ces mots.

<sup>127</sup> Nous nous baserons sur nos observations au sein du comité directeur national pendant les trois années de thèse, ainsi que sur nos entretiens menés à l'échelon national pour présenter ces résultats. Nous rappelons que nous avons occupé une mission logistique et administrative au sein de cette instance dirigeante pendant cette même période.

<sup>128</sup> Depuis 2012 la fédération est structurée en deux secteurs, l'un nommé « sport et éducation », concerne les publics non empêchés, les licencié-e-s traditionnel-les, l'autre nommé « sport et société », organise son activité pour permettre l'accès du sport au public qui en est éloigné (Cf. Chapitre 4.1.2).

<sup>129</sup> À l'occasion des élections de 2020, cette parité sera même légèrement favorable aux femmes puisque le nombre de licenciées à l'Ufolep a progressé pour dépasser celui des licenciés. Le mode de calcul du nombre de sièges étant établi sur la proportion du nombre de licencié-e-s.

associatif en France et en Europe est plutôt un homme âgé de 35 à 54 ans, issu d'un milieu plutôt aisé et cultivé, possédant un capital scolaire élevé et exerçant ou ayant exercé une activité professionnelle en milieu moyennement urbain » (Bernardeau-Moreau, Hely, 2007).

D'autres évolutions sont à relever, comme l'arrivée de nouveaux profils dans le comité directeur national. Le changement provient parfois du genre de l'élue, de son « âge » ou de son parcours d'engagement au sein de la fédération. L'usage voulait par le passé que l'élection ou le recrutement à l'échelon national, comme pour les professionnel·le·s de l'équipe technique nationale, soit « l'aboutissement » d'un cheminement de carrière. Les salarié·e·s et les élu·e·s arrivaient donc « dans la force de l'âge » à cet échelon ce qui n'est pas le cas des profils auxquels nous faisons référence. Deux élues ont en commun un rapport, notamment, scientifique à l'organisation. Camille Collet, 28 ans<sup>130</sup>, a réalisé une thèse en CIFRE avec l'Ufolep nationale, et le comité départemental fédéral de l'Ille-et-Vilaine<sup>131</sup>. Haïfa Tlili, 41 ans, a débuté sa collaboration avec l'Ufolep à l'occasion d'une recherche-action menée entre 2013 et 2014 au sujet du rapport au sport des femmes issues de l'immigration maghrébine. Afin d'illustrer le changement produit dans les usages par l'arrivée de ces profils, nous allons revenir en détail sur l'exemple peut-être le plus évocateur, celui d'Haïfa Tlili.

### De nouveaux·les élu·e·s fédéraux·ales et un questionnement autour de leur processus de « recrutement »

*« Ma principale motivation c'était d'essayer d'apporter un maximum au public qu'il me semblait important à investir, notamment [...] toutes les personnes qui vivent des discriminations. J'avais l'impression d'être plus efficace et de servir à quelque chose en étant au contact des fédérations ou des associations qui a priori font de belles choses. L'expérience de la recherche-action de 2013-2014 m'a amenée à effleurer l'Ufolep et [...] à y voir surtout des zones à investir et de me dire, je peux servir à quelque chose avec eux et il y a des choses à améliorer ». Élu·e de l'Ufolep nationale.*

La motivation de Haïfa Tlili à rejoindre le comité directeur national diffère de celle des autres élu·e·s. La plupart d'entre elles·eux sont rentré·e·s au comité directeur national avec l'intention de poursuivre leur engagement local à un échelon national. Avec ce nouveau profil, l'Ufolep découvre une motivation différente, celle d'un engagement plus thématique que territorial. Son engagement n'est pas territorialisé et est induit par sa formation et son expérience notamment académiques, qui l'ont conduite à envisager l'emploi de ses compétences professionnelles dans le système associatif fédéral.

*« Il fallait que ce soit avec des fédérations ou des associations, ou des parties prenantes qui ont ...pas plus le sport, mais qui ont envie de changer la vie des femmes ». Élu·e de l'Ufolep nationale.*

Le comité directeur national a découvert, avec son profil, l'accueil d'un·e élu·e connaissant peu l'Ufolep. Son comportement à la prise de fonction est apparu différent de celui des autres élu·e·s : ses prises de parole, nombreuses sous la forme interrogative, ont témoigné d'un besoin

<sup>130</sup> Au moment de la rédaction en 2019.

<sup>131</sup> Ainsi qu'avec la Ligue de l'enseignement de ces deux mêmes échelons. La thèse en CIFRE a donc été financée par les quatre organisations. Titre de la thèse : comprendre le développement et la structuration de « l'espace des « sociosports » rennais », sous la direction de Gaelle Sempé, Rennes 2, 2018.

et d'une volonté de comprendre le fonctionnement fédéral et l'Ufolep comme une forme d'initiation à un engagement fédéral. Les prises de parole ont été plus nombreuses dans le cas de Haïfa Tlili, que pour les autres élu·e·s nouvellement arrivé·e·s. Nous avons davantage perçu une posture d'observateur·rice chez les autres nouveaux·lles élu·e·s, pour appréhender cet échelon national<sup>132</sup>. En s'appuyant sur leur connaissance territoriale du réseau, leurs prises de parole se sont inscrites dans un rapport « d'administré·e·s à décideur·euse·s » (Sintomer, 2008)<sup>133</sup>. Haïfa Tlili, élu·e issu·e d'autres réseaux que de celui des clubs et comités départementaux fédéraux, n'a pas pu à son arrivée se reposer sur ce type de connaissances. Nous pouvons nous questionner sur le caractère indispensable de la maîtrise de ces enjeux, ou d'une expérience fédérale locale, pour pouvoir s'engager nationalement car la suite de son engagement a révélé des difficultés d'acculturation. Les efforts que demanderait un tel investissement pour un individu sans expérience fédérale préalable (en responsabilité) ont pu jouer comme un élément démotivant à la poursuite de cet engagement. L'absence d'expérience fédérale locale a marqué une différence, une distinction peut-être trop forte pour permettre l'installation de l'engagement, créant un éloignement voire une forme d'isolement dans les fonctions investies. À ces difficultés sont venues s'ajouter celles des contraintes professionnelles, endossées par tou·te·s les élu·e·s encore en activité. Le défi de l'acculturation d'élu·e·s aux parcours inhabituels, et celui de la conciliation avec une activité professionnelle, peuvent nous questionner sur la réflexion menée pour faciliter l'intégration de ce profil dans les fédérations sportives. L'Ufolep ne semble pas avoir envisagé de modalités d'engagement différentes de celles proposées aux élu·e·s aux parcours plus habituels. Pour finir, d'autres difficultés, liées au sexe de l'élue pris en exemple, seront traitées au cours de la prochaine section.

L'intérêt porté à ces profils d'élu·e·s pourrait faire penser à une forme de « recrutement ». En effet, bien que le terme soit timidement employé voire raillé dans les temps statutaires, différent·e·s acteur·rice·s fédéraux·ales, missionné·e·s ou s'étant auto missionné·e·s indiquent avoir intentionnellement recherché des profils différents des existants pour « diversifier » le comité directeur national. Au cours des entretiens, plusieurs élu·e·s ont raconté avoir reçu un appel qui les a conduit·e·s à se porter candidat·e·s. Il est intéressant de constater que ce processus de recrutement, ou de déclencheur d'engagement, suscite des interrogations, mais n'est pas clairement remis en question. Ces pratiques sont connues de l'ensemble des élu·e·s du comité directeur national, puisque nombre d'entre elles·eux tiennent leurs élections de ce procédé. À plusieurs reprises, des élu·e·s ont évoqué, au détour d'une phrase, cette démarche en comité directeur national, parfois en se reprenant immédiatement, parfois non. À ces occasions, nous avons parfois pu voir et entendre des marques de réprobation notamment de la part d'ancien·ne·s élu·e·s. Des mécontentements se sont fait entendre, comme « *ce n'est pas normal* », mais le sujet n'est pas ouvertement critiqué. Les plus virulents ont été observés dans les temps connexes aux temps statutaires, au cours desquels les langues se sont déliées pour exprimer une critique plus ferme. Nous pouvons supposer que sans ce processus de repérage,

---

<sup>132</sup> Ces comportements, entre observation et questionnement, ont été particulièrement présents chez les élu·e·s, car inscrits au début d'une nouvelle mandature. L'investiture de trois nouveaux·lles élu·e·s en cours de mandature n'a pas généré une approche similaire. La politique d'accueil ayant été plus travaillée, le comité directeur national étant déjà opérationnel, les nouveaux élu·e·s se sont rapidement permis, dès le premier temps statutaire, de prendre la parole pour exprimer leur réalité locale et donner leurs opinions.

<sup>133</sup> Cf. Chapitre 4.1.

d'identification de potentiel·le·s élu·e·s, le phénomène de diversification des profils d'élu·e·s aurait eu peu de chance de s'exprimer. Leurs arrivées ont donc supposé un acte volontaire des acteur·rice·s fédéraux·ales. C'est probablement la plus-value de cette démarche proactive qui empêche une contestation plus forte au sujet de ce processus de repérage malgré les critiques émises par certain·e·s. De plus, la baisse d'attractivité d'un engagement long (ici, quatre ans) a réduit le nombre de candidat·e·s. Bernardeau-Moreau et Hély parlent « d'une profonde transformation des formes et des modalités d'exercice de la pratique bénévole (Bernardeau-Moreau et Hély, 2007 ; Simonet, 2004). Par conséquent, les dirigeant·e·s se sont senti·e·s contraint·e·s d'avoir recours à cette démarche, au risque d'avoir un nombre nul de candidat·e·s<sup>134</sup>. Mais cette démarche n'a pas été déclenchée uniquement pour ce nouveau profil d'élu·e·s. Elle est observable dans l'ensemble des instances statutaires à l'Ufolep que ce soit à l'échelle locale ou nationale. Nous retrouvons une démarche d'incitation, « d'aller vers », pour susciter des volontés bénévoles, une démarche historiquement installée qui place officieusement le fonctionnement à cheval entre le scrutin de liste et le scrutin majoritaire. De cette façon, « les institutions repèrent les individus aux propriétés ajustées à leurs attentes, choisissant ainsi d'une certaine manière leurs militants » (Dauvin et Siméant, 2002). La probabilité que des profils comme celui de Haïfa Tlili et Camille Collet aient engagé une candidature dans un siège national sans avoir été sollicités en amont est mince compte tenu du faible recours à ce type de pratique dans le système fédéral<sup>135</sup>. Ce sont les défis globaux qui se posent aux fédérations, dont notamment la complexification des enjeux externes<sup>136</sup>, qui les encouragent à se tourner vers de nouvelles ressources, susceptibles de produire du changement. L'organisation peut espérer que cet autre profil d'élu·e puisse proposer d'autres modèles ou d'autres façons de faire, inventer de nouvelles solutions (Bernoux, 2010). Sainsaulieu (1990) parle des organisations comme de circuits fermés au sein desquels des modèles répétitifs s'observent, entraînant la répétition de mêmes jeux entre les acteur·rice·s. Ces circuits en boucle empêcheraient la formalisation de nouveaux modèles, renforcés par l'incapacité à sortir d'un modèle relationnel préétabli. En cherchant de nouveaux profils, en diversifiant les ressources dirigeantes, la fédération a cherché une solution pour répondre aux défis. Parmi ces derniers, se pose celui de la complexification des fonctions d'élu·e·s associatif·ve·s (Cottin-Marx, 2019, p.73-88 ; Bernardeau-Moreau et Hély, 2007). Avec la montée des associations employeuses et la diversification des actions fédérales, les responsabilités des élu·e·s ont évolué en même temps. Ces dernier·e·s sont donc amené·e·s à adopter de nouvelles compétences pour parvenir à assumer leur fonction aux côtés de professionnel·le·s gestionnaires de projets (Bernardeau, 2004). « L'expérience acquise par la formation initiale et au cours de la vie professionnelle apparaît désormais comme une ressource indispensable à toute implication dans la société civile. (Bernardeau, Hély, 2007, p. 16) ». Ces auteurs évoquent le rapprochement de ces fonctions bénévoles avec le « travail, faisant appel à des compétences spécifiques » (*Ibid.*). Que ce soit par la « professionnalisation réelle » possible dans le Code général des impôts, ou la professionnalisation supposée, prescrite par un·e injonction envers le degré de compétences des

---

<sup>134</sup> Nous verrons dans un chapitre suivant que, sur ce sujet, de fortes différences apparaissent entre les hommes et les femmes.

<sup>135</sup> L'exemple de Laurence Munoz à la fédération sportive et culturelle de France (vice-présidente), ainsi que de Béatrice Barbusse à la fédération de handball (secrétaire générale puis vice-présidente) sont deux exemples d'engagement d'acteur·rice·s scientifiques dans le système fédéral sportif.

<sup>136</sup> « La vie associative demanderait ainsi davantage de compétences administratives, gestionnaires et juridiques » (Bernardeau-Moreau, Hély, 2007)



élu-e-s, « c'est une réponse contingente à la bureaucratisation associative et à son entrepreneurisation qui exige des niveaux de qualification bien plus élevés qu'avant à poste équivalent » (Bernardeau-Moreau, 2003, p. 23). Ces injonctions environnementales ont permis de lever les usages pour envisager l'accueil d'élue aux parcours différents de ceux rencontrés plus fréquemment (Reynaud, 2004) ce qui a été rendu possible par la forme proactive de recherche. Des réfractaires à l'arrivée des nouveaux profils auraient pu dénoncer la méthode de recrutement comme prétexte pour bloquer la diversification. Les professionnel-le-s de la fédération ont participé, et probablement joué un rôle prépondérant dans l'expression du besoin de nouveaux profils d'élue-s exprimant aussi des attentes plus fortes envers elles-eux, ce qui a pu accentuer les effets imprévus causés par leurs arrivées.

### Les effets imprévus de l'arrivée d'un nouveau profil d'élue

Nous avons vu au début du chapitre que les enseignant-e-s et les bénévoles des activités sportives devenu-e-s des professionnel-le-s ont été récemment « remplacé-e-s » par des salarié-e-s diplômé-e-s de management ou de gestion. Les anciens profils de professionnel-le-s n'ont, pour certain-e-s d'entre elles-eux, pas véritablement quitté la fédération au moment de leur retraite. Leur implication a évolué pour (re)prendre la forme d'un engagement bénévole par militantisme ou attachement à l'Ufolep.

Le relatif discrédit qu'ont connu les enseignant-e-s et les bénévoles des activités à la fin de leurs carrières professionnelles, se retrouve également dans l'univers bénévole. Il est attendu de ces « nouveaux-illes » élue-s qu'elles-ils soient en capacité d'intervenir sur tous les sujets et pas seulement sur leur activité sportive de prédilection (Cf. chapitre 4.1). Cette compétence est plus précisément l'une des attentes qui a été projetée envers la recherche de nouveau profil d'élue.

*« Les profils avant étaient trop monovalents et ne permettaient pas de répondre à l'ambition de la structuration des secteurs de la fédération. Sur le mandat 2012-2016, Philippe [Machu] a quand même porté tout seul le projet "sport et société" de la fédération. Il n'y avait que lui qui pouvait raisonnablement en parler et représenter la fédération, et présenter son projet de développement. Aujourd'hui il y en a plus. C'est plus équilibré ».* **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

La polyvalence est recherchée, un éloge de la connaissance exhaustive s'opère. La spécialisation sportive laisserait la place à une affinité avec ce qui est de l'ordre du général, du sociétal. Ceci pose la difficile question de la valeur supposée des élue-s traditionnel-le-s. Il est reproché à certain-e-s une capacité d'intervention trop réductrice au regard de la diversification des actions menées dans la fédération. La maîtrise de ce développement devient un enjeu central permettant de légitimer ou non, la fonction prise par l'élue. Les discours oscillent entre un rejet des profils trop sportivo-centrés et des prises de parole plus modérées exprimant la volonté d'évolution sans pour autant souhaiter un départ d'élue-s au profil plus traditionnel. La position de la fédération devient donc complexe. Les dirigeant-e-s voient dans l'avènement de nouveaux profils et de nouvelles compétences la volonté d'évoluer et/ou de suivre les évolutions, mais la gestion humaine qui l'accompagne devient nécessairement délicate.

Le mandat 2016-2020 a fonctionné comme un mandat bêta qui, dans les faits, a joué un rôle de transition. Quelques profils nouveaux ont été accueillis, permis par la mise en place de

chasseur-euse-s de têtes potentiellement nouvellement élu-e-s. Leur arrivée a eu un effet sur certain-e-s élu-e-s, notamment sur celles-ceux répondant à la description d'acteur-ric-e-s sportivo-centré-e-s. Un sentiment d'inutilité ou de dépassement dans les échanges a été ressenti par certain-e-s. L'extrait d'entretien, inséré ci-dessous, exprime une démarche d'exclusion qui aurait été recherchée. Il est difficile d'identifier si l'acteur-ric-e parle d'une démarche volontaire ou symbolique. Même si celle-ci ne pourrait être que symbolique, le sentiment qui domine est celui de l'exclusion. Il entraîne un phénomène d'isolement et d'auto-exclusion qui a mis certain-e-s élu-e-s en état d'inaction.

« I : *Après ils n'ont plus voulu de moi parce que je pense que je ne suis pas [silence]... efficace, mais ce n'est pas grave*

F : *Pas assez efficace ?*

I : *C'est-à-dire que je ne représente pas l'intellectuel de l'Ufolep, je représente la base, les techniciens donc ce n'est pas toujours bon comme représentation* ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

« *Tu as bien vu que maintenant je ne parle pas beaucoup à l'Ufolep nationale, parce qu'ils ont pris des personnes... qui sont des intellectuels certes, je pense que c'est le changement de la société qui fait ça, qui... mais qui ne sont pas des hommes et des femmes, surtout des femmes de terrain. L'Ufolep c'est quand même une fédération sportive, ce n'est pas une fédération d'intellectuels* ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

« I : *Il faut arrêter. En 2020 j'arrête. C'est l'âge critique, mais je me dis aussi je pense que je ne trouverais plus de plaisir, mais il y en a qui continue malgré tout.*

F : *Pourquoi ?*

I : *Parce que... ce comité directeur... ça fait deux ans [silence], et je ne me sens pas encore intégré-e.*

F : *C'est à cause de... ? Des intellectuels ? je reprends tes termes*

I : *Des personnes qui ont un intellect, mais qui ne sont pas forcément des intellectuels, qui pour moi... je ne me sens pas à l'aise quand... je ne me sens pas à l'aise voilà, je me dis punaise qu'est-ce que je fais là, ça fait de grands discours, des grands machins (souffle).*

F : *Tu ne l'avais pas connu avant ?*

I : *Non c'est depuis 2016* ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

« I : *Actuellement on est en train de s'embringer dans ce schéma-là parce qu'il y a de moins en moins de... sportifs au sein du comité directeur, enfin de sportifs, tels qu'on l'entendait traditionnellement, qui étaient issus d'un sport. Tu peux regarder... il n'y en a pas beaucoup qui sont issus d'une unité sportive. Tu l'as vu le comité directeur ?*

F : *Oui*

I : *Ce sont des gens qui préparent des thèses, qui sont maitres de conférences, qui font des choses extraordinaires. [silence] [interférence] c'est en train de changer* ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

Les propos de ces élu-e-s mettent en lumière l'impact de l'élection de ce nouveau profil, et plus précisément de ces nouvelles femmes que les acteur-ric-e-s mentionnent explicitement. Leur élection a symboliquement produit chez certain-e-s acteur-ric-e-s un tournant. Cela a également entraîné, pour des élu-e-s, une perte de confiance en elles-eux chez celles-ceux les plus durement

affecté·e·s par l'élection de nouveau profil d'acteur·rice·s, mais plus généralement par les évolutions que ces dernier·e·s accompagnent. « La question de l'avenir des bénévoles amateurs traditionnels est posée » (Bernardeau-Moreau, 2003).

« *Des fois je ne me sens pas à ma place avec les mots qui sont dits. Je n'ai pas le beau langage que certaines personnes ont* ». **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

« *Je ne sais pas si tu seras là demain, mais j'ai envoyé un courrier à [Arnaud] Jean, au nouveau président, en lui disant que j'étais déçu, que je me sentais entre guillemets un peu inutile au comité directeur. Je ne participe à rien en fait dans ce comité directeur comme on ne parle pas de vie sportive je ne peux pas prendre de décision. C'est beau, mais moi c'est plutôt le contraire. Donc j'ai fait un courrier en demandant comment ça se faisait qu'au début de mon mandat on m'a demandé ce que je souhaitais faire et que je n'ai jamais été contacté. J'ai écrit que je n'étais peut-être pas compétent pour cette commission. Peut-être qu'ils regardent le niveau d'études, je ne sais pas* ». **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

« *. Il y a des moments où je leur ai demandé pourquoi elles ne m'ont pas appelé, vous avez fait une réunion à [anonymé]... Je me suis dit que j'étais trop bête que je n'étais pas de leur niveau, je me suis remis en question. Avant dans mon investissement dans le comité régional [anonymé] j'étais fier de moi c'était un enrichissement personnel* ». **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

Les témoignages de ces élu·e·s nous montrent qu'un sentiment d'infériorité s'est installé à mesure que de nouveaux profils et thématiques sont arrivés au comité directeur national. Certain·e·s envisagent de ne plus se représenter à la suite de cette mandature, les sentiments développés jouant un rôle dans le départ souhaité. Cela corrobore le phénomène d'éviction des moins diplômés décrit par Bernardeau-Moreau et Hély (2007). « Le temps semble loin où la seule « bonne volonté » pouvait être invoquée comme une justification de l'engagement ». Il n'a pas été observé de mécanisme participant de la recherche de départ de ces élu·e·s (sabotage d'un travail, mise en retrait volontaire par exemple). Mais la répétition des discours sur la recherche d'élu·e·s plus « éclairé·e·s », a participé indirectement à classer les élu·e·s (spécialisé·e·s vs polyvalent·e·s, sportivo-centré·e·s vs thématiques). « Les diplômés de l'enseignement supérieur sont ceux qui adhèrent et participent le plus aux activités associatives. Ils représentent en 2002 plus du tiers des adhérents qui déclarent exercer des responsabilités dans le cadre de leur activité associative alors qu'ils n'étaient que 18 % en 1982 [...] cette catégorie s'est développée plus rapidement parmi les adhérents responsables qu'en population générale ». (Bernardeau-Moreau et Hély, 2007). Aussi, il était fréquent d'entendre des « plaisanteries » à propos de certain·e·s élu·e·s aux profils d'ancien·ne·s enseignant·e·s ou bénévoles de l'activité.

Pour finir, nous observons un paradoxe dans cette diversification des profils d'élu·e·s. Le bilan de l'investissement des élu·e·s au profil atypique, ou aux parcours éloignés des usages, est mitigé. Certain·e·s élu·e·s aux « nouveaux » profils sont peu parvenu·e·s à s'impliquer dans le projet associatif du comité directeur national. Cela s'est observé par un fort taux d'absence lors des comités directeurs nationaux au cours de leur période d'élection. Malgré de légers aménagements (temps statutaires à cheval sur le week-end) que nous verrons dans la partie gouvernance, les emplois du temps des élu·e·s ne leur ont pas permis de se rendre disponibles pour ces temps statutaires. Cette absence les a conduit·e·s à un investissement inhabituel sur les

projets. Malgré cette irrégularité, aucune accusation ou jugement négatif n'ont été ouvertement portés à leur égard. Le sentiment qui domine est plutôt celui de la déception, l'impression que « ça n'a pas fonctionné », mais que la volonté était partagée par les acteur·rice·s fédéraux·ales.

*« Le monde de l'université, de la recherche et le monde de la fédération et de l'association... [silence] à chaque fois c'est pas pareil, en termes de vocabulaire, de besoins, de bien cerner l'environnement dans lequel je vais devoir travailler, ce n'est pas très clair, ça demande une culture bien... intégrée et ce n'est pas évident. Je ne pense pas que les gens à l'Ufolep se rendent compte. Ils pensent que c'est automatique, que c'est évident, mais ça ne l'est pas. Encore plus aujourd'hui, en voyant les difficultés d'intégrer une posture d'élue et d'être efficace, pour les femmes c'est compliqué. En plus, malgré mes bagages, qui ne sont pas adaptés au terrain, c'est encore plus compliqué. Les gens pensent que c'est plus simple parce que j'ai ces diplômes, cet esprit critique, l'observation... Pour eux ça devrait être, [silence], plus accessible parce que j'ai une méthode. Ce sont des préjugés. Ce qui est clair c'est que ce sont des mondes différents, pour pouvoir verbaliser ma demande, et comprendre concrètement le besoin, ça met plus de temps que ce que je ne pensais ».* **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

Ce constat tranche avec l'enthousiasme initial exprimé en début de mandat par les dirigeant·e·s de la fédération. Être parvenu à intégrer des profils comme celui de Haïfa Tlili et de Camille Collet sonnait comme un gage d'avancée, une preuve de l'évolution de la fédération et de son attractivité auprès de profils élu·e·s peu présents auparavant<sup>137</sup>.

Pour résumer, nous pouvons dire que grâce aux usages consistant à entreprendre des démarches de « recrutement » d'élu·e·s nationaux·ales, la fédération est parvenue à déclencher la candidature de plusieurs profils inhabituels. Certain·e·s acteur·rice·s visé·e·s dans cette évolution ont comme point commun de ne pas avoir connu d'engagement territorial ou d'une durée significative, avant de connaître un engagement national. La légitimité de leur prise de fonction tient aux défis généraux posés aux fédérations et à la nécessité d'engager des changements qui pourraient naître de nouvelles ressources investies dans le système fédéral. Les attentes ont donc grandi envers les élu·e·s, à la fois par l'inclusion de ces nouveaux profils, mais également auprès des anciens. Cela s'est manifesté par des attentes plus fortes envers les connaissances et compétences des élu·e·s fédéraux·ales. Nous verrons par la suite que la montée en puissance du sociosport à l'Ufolep produit l'avènement d'une nouvelle culture encourageant la maîtrise de dimensions sociétales plus vastes. Parmi les effets inattendus, certain·e·s élu·es ont vu dans l'arrivée de ces nouveaux profils et dans l'expression de « nouvelles » attentes, la fin d'une époque, ne leur laissant plus la place d'exprimer leur engagement antérieur. Cela a symboliquement représenté une date à partir de laquelle des acteur·rice·s exprimeront un « avant » et un « après ». C'est la raison pour laquelle nous parlons d'un mandat de transition. Cela s'est traduit chez certain·e·s acteur·rice·s par une mise en retrait, voire par un sentiment d'isolement, et dans certains cas, une perte de confiance en eux·elles-mêmes. Mais paradoxalement l'intégration des nouveaux profils n'a pas été aussi évidente qu'initialement envisagé.

---

<sup>137</sup> La stratégie d'accueil de ces profils sera questionnée ultérieurement par le prisme de la prise en compte (ou non) des spécificités de leur profil et des usages fédéraux.

Certains des protagonistes ayant symboliquement représenté ce changement sont des femmes<sup>138</sup> ce qui n'est peut-être pas un hasard. Les femmes qui s'investissent dans les instances dirigeantes sont associées dans les représentations à des qualificatifs comme la jeunesse, l'innovation et le changement (Chantelat, Bayle, Ferrand, 2003). Celles pris en exemple dans notre étude sont fortement diplômées, un fait remarqué par Mennesson (2012). « Comme Nicole Abar, les femmes de la commission féminine de boxe française disposent d'une relative autonomie par rapport à leur fédération et détiennent un capital culturel supérieur à celui de la majorité de leurs homologues masculins ».

Elles représenteraient une forme de renouveau, tout en étant vouées à évoluer dans un système où les modèles de genre convergent vers une masculinité hégémonique (Frayssé, Mennesson, 2009). Peu de temps après leur investiture, ces dernières ont fait émerger des difficultés dans leur engagement. Leurs discours sont venus corroborer ceux portés par d'anciennes élu-e-s. Cette cause commune les a conduites à engager un travail spécifique formalisé en un groupe : Femmes en Action pour l'Inclusion et le Respect (F.A.I.R.).

### **2.1.3. Entre mouvement social et groupe de travail : l'inhabituelle dynamique de réforme des femmes élues**

À l'aune des changements évoqués lors de l'assemblée générale de 2016 à l'Ufolep, six nouvelles femmes sont intégrées dans le comité directeur national. Une part importante de femmes était déjà présente dans la mandature précédente, mais ce qui marque l'élection de 2016, c'est l'atteinte de la parité, et également le rajeunissement des élues entrantes. La loi n° 2000-627 du 6 juillet 2000 initie un dispositif en faveur de l'égal accès des femmes aux responsabilités (et à la pratique sportive)<sup>139</sup>. Elle est renforcée par la loi n° 2014-873 du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes. L'article 63 prévoit une déclinaison de la représentation des sexes dans les instances de gouvernance selon un principe de proportionnalité (Louveau, 2015). Bien que la démarche de féminisation ait déjà été entamée avant cette élection, la loi sur la parité des conseils d'administration des fédérations sportives de 2014 a désormais fait de la démarche engagée une obligation.

Les quotas ont fait leur apparition à l'Ufolep en 2000, à la suite de la loi Buffet. À partir de cette année-là, les annonces de places vacantes ont mentionné le nombre de places par sexe. Avant 2014, le nombre de sièges était calculé en proportion du nombre de licencié-e-s éligibles d'après le Code du sport ce qui conditionnait l'obtention de l'agrément. Avec la nouvelle loi, l'Ufolep, ayant des proportions de licenciées et de licenciés proches de l'égalité, entre dans la catégorie des fédérations sportives nationales devant prévoir au moins 40% de représentant-e-s de chaque sexe. Malgré les intentions déjà affichées par le système fédéral, la règle du quota « en dit long sur le poids d'une culture politique masculine ancestrale », comme le suggère Briatte-Peters (2014) à propos de la sphère politique. Les partis politiques de Belgique ont, pour certaines d'entre eux, aussi instauré des quotas dès 1992 (Mateo Diaz, 2003). En France c'est

---

<sup>138</sup> D'autres élu-e-s ont également porté symboliquement ce changement comme le vice-président en charge du secteur sociosportif. Ayant un parcours plus classique, nous ne l'avons pas mentionné dans notre développement. Mais l'intérêt porté par cet acteur aux enjeux sociosportifs l'a placé dans une position singulière au regard des autres élu-e-s.

<sup>139</sup> DEYDIER, B. (Éd.) (2004). L'accès des femmes aux fonctions dirigeantes. Rapport Femmes et sports. Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative, 10-16.

la loi du 6 juin 2000 qui contraint les partis politiques à présenter un nombre égal de femmes et d'hommes lors des scrutins de liste<sup>140</sup>. Elle est renforcée en 2007 par une alternance stricte femmes/hommes dans la composition des listes électorales municipales<sup>141</sup>.

Peu de temps après leur investiture à l'Ufolep, certaines des femmes entrantes, rejointes par des élues plus anciennes, ont profité des temps connexes aux temps statutaires pour échanger sur les difficultés qu'elles rencontraient dans leurs postes d'élues. Comme l'ont également noté Heas, Ferez, Kergoat, Bodin, Robene (2009), elles ont fait le constat, à l'Ufolep, d'une écoute moins attentive de leurs prises de paroles comparée à celles des hommes et ont fait remarquer la recrudescence des blagues ou des comportements à caractère sexiste pendant ou en dehors des instances statutaires. Elles ont ensuite fait part collectivement de leur difficulté à se sentir ainsi intégrées, écoutées, prises en compte dans l'avancement des projets de la fédération conduisant à un sentiment d'exclusion, mais aussi à une dévalorisation plus générale de leur parole. L'ensemble de ces observations les ont conduites à parfois ressentir de l'insécurité au moment de s'exprimer face à un comité directeur national, les amenant à s'excuser dans leur attitude ou directement dans les paroles prononcées. L'incompétence ressentie a pu mener certaines à garder pour elles leurs opinions, de peur d'être trop mises en avant au moment de s'exprimer.

Plusieurs de nos observations lors des réunions statutaires vont dans ce sens : lors d'une réunion de bureau en 2018, une élue a exprimé ouvertement son agacement, « vous êtes dissipé, nous on vous a écouté ». Cet extrait met en évidence le sentiment communautaire des femmes déjà à l'œuvre en 2018. L'usage du « nous » pour parler de l'ensemble des femmes élues est évocateur. En 2019 une autre élue verbalise son énervement face aux remarques faites par l'animateur aux élu-e-s agité-e-s, qu'elle juge asymétriques entre les hommes et les femmes. À d'autres reprises, plusieurs élues ont décidé de ne pas poursuivre leur prise de parole tant qu'une écoute attentive ne leur serait pas accordée. Nous avons volontairement sélectionné des passages de notre carnet ethnographique qui font référence à des moments au cours desquels les femmes ont exprimé, devant l'ensemble de l'auditoire, leur désaccord avec le moment vécu. Geneviève Fraisse (1997) parle de « démocratie exclusive » pour nommer l'exclusion politique qu'ont exprimé ces femmes. Geneviève Fraisse l'emploie pour parler de la vie politique et de la démocratie française. Compte tenu de l'imbrication du sport dans les phénomènes globaux de société, nous transposons cette notion à l'univers démocratique sportif fédéral.

Leurs échanges les ont conduites à mettre en évidence que le point commun de ces difficultés tenait à leur sexe. Encouragées par un-e salarié-e de la direction technique nationale, elles ont décidé de se rassembler pour engager un travail sur la question de la discrimination de genre dans le fonctionnement de l'Ufolep. D'après Kergoat (2009) « le collectif apparaît comme une condition nécessaire à l'émancipation individuelle ». Les constats partagés, combinés à l'effet mobilisateur du-de la facilitateur-riche salarié-e, ont permis aux élues d'abandonner leur position individuelle pour s'unir sous une forme collective. Le groupe a pris forme, s'est structuré sous le nom de F.A.I.R, « Femmes en Action pour l'Inclusion et le Respect ». Lors de sa création, l'une des élues, universitaire de profession, est devenue leadeuse de ce groupe. Ses compétences reconnues sur la thématique lui confèrent cette légitimité, et par effet rebond, en confèrent

---

<sup>140</sup> D'après l'Union Interparlementaire la France occupe la 16<sup>e</sup> position (/194) en nombre de femmes dans les parlements nationaux.

<sup>141</sup> Elle introduit également une obligation de parité dans les exécutifs régionaux et municipaux et augmente la retenue financière pour son non-respect.

également une au groupe (Ambard *et al.*, 2005), ce qui participe à l'installer dans le paysage fédéral. À ce stade, la ressource détenue par le groupe est un pouvoir d'expertise.

Le nom et le format du groupe diffèrent des usages habituels. Le groupe entend travailler sur un dispositif visant à améliorer et faciliter la place des femmes dans les instances dirigeantes sportives. Il vise également à objectiver les différences de ressentis par ces femmes dans cette instance fédérale. Le groupe n'entend pas produire du changement uniquement pour le réseau local, tel un outil clés en main à destination des territoires ; il envisage d'avancer plus structurellement sur le sujet à tous les échelons, et dans tous les espaces fédéraux où pourraient s'exprimer des discriminations sexistes. Cette dynamique est une forme de « gender mainstreaming » à l'échelle fédérale. La naissance de ce concept remonte à 1985. La définition du Conseil de l'Europe de 1998 est la plus couramment utilisée d'après Silvera (2006) : « la (ré)organisation, l'amélioration, l'évolution et l'évaluation des processus de prise de décision, aux fins d'incorporer la perspective de l'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines et à tous les niveaux, par les acteurs généralement impliqués dans la mise en place des politiques ».

La majorité des groupes de travail ne comporte pas ce second volet dans la fédération étudiée, ce qui a conféré à celui-ci une particularité n'ayant pas facilité la lisibilité et la compréhension par tou-te-s de son action. Cela place le groupe à l'intersection du mouvement social et du groupe de travail plus classique dans les usages. Le caractère « militant » de ce groupe combiné au profil de la leadeuse et à la similarité des ressentis ont soudé les membres du groupe et ont déclenché un processus identitaire de reconnaissance mutuelle dans leur position au sein du système fédéral (Chimot, 2004). Nous pouvons penser que ce socle de légitimité et les liens tissés entre ses membres ont probablement permis au groupe de surmonter les difficultés qu'elles ont rencontrées par la suite.

### Une légitimité mise à l'épreuve

Parmi ces difficultés nous pouvons citer en premier lieu la remise en question de leur cause, la raison sociale du groupe. Certains hommes du comité directeur national, majoritairement, dans un premier temps, se sont exprimés pour remettre en cause le lien entre difficultés rencontrées et genre. Ils ont également été rejoints par d'autres femmes élues et par des salarié-e-s. Mennesson met en évidence que parmi les interviewées sportives qu'elle a interrogées « les enquêtées oscillent en effet entre une absence d'intérêt et une vision critique des mouvements féministes et des femmes qui s'y engagent » (2012). Bien qu'elles ne défendent pas toutes des positions conservatrices sans quoi le mouvement ne serait pas né. Elle ajoute que « la socialisation « inversée » de nombreuses sportives se traduit par une forme de dénigrement du féminin qui ne facilite pas non plus l'engagement dans des mouvements de défense des femmes ». Le même schéma est observé dans l'administration publique d'après Marry *et al.* (2015). Elles-ils parlent d'euphémisation voire de négation de ces inégalités sexuées. Nier le fait que ces difficultés soient exacerbées pour les femmes ou que celles-ci soient prioritairement concernées a pu participer à décrédibiliser leur combat. Ce fut le cas à l'occasion de plusieurs comités directeurs nationaux au cours desquels cette opinion a été largement exprimée et partagée par certain-e-s membres du comité directeur national. Nous pouvons mettre cette situation en lien avec les « connotations très négatives attachées au terme

« féminisme » dans le monde sportif rendant difficile l'identification à ces formes de revendications » (Mennesson, 2012).

La présentation des résultats d'une étude pilotée par le groupe F.A.I.R sur les discriminations de genre en interne à l'Ufolep en 2019, les a fait réapparaître presque un an plus tard. Elle a donné l'opportunité à de nouveaux-elles élu·e·s d'exprimer leur opinion, n'ayant pas été présent·e·s lors du premier débat interne autour de ce sujet l'année précédente. L'opinion masquant le caractère genré des difficultés rencontrées a conduit à installer une forme de défiance à l'égard du groupe, puisque l'objet même de leur regroupement a été, à nouveau, partiellement remis en cause au cours d'un comité directeur : « Les quelques femmes qui combattent ouvertement la discrimination sexuée cristallisent les attaques de ces derniers [dirigeants masculins] comme celles des autres sportives » (*Ibid.*).

Cette défiance s'est accentuée à la suite de l'engagement d'une consultante pour accompagner le groupe dans sa structuration et la formalisation de sa feuille de route. Formatrice également et souvent sollicitée par l'Ufolep pour intervenir, son implication a fait peser une suspicion d'accompagnement personnalisé des élues plutôt qu'un accompagnement dans l'avancement du groupe. Le décalage entre le fonctionnement habituel des groupes de travail et celui de ce groupe s'est probablement fait ressentir à ce moment des travaux du collectif. D'autres sujets comme le pilotage du groupe ont également ajouté de l'incompréhension. Cette question s'est révélée stratégique puisqu'elle allait donner par la suite des prérogatives différentes au groupe, selon les choix entrepris. L'indépendance du collectif s'est confrontée à un dispositif déjà existant, nommé « toutes sportives », porté par un des pôles de la fédération, et mené par une figure charismatique de ses acteur·rice·s. Les achoppements étaient donc inévitables dans un jeu d'influence omniprésent pour l'attribution de ce « dossier » à un·e professionnel·le en charge de son suivi. Une partie des acteur·rice·s internes à la fédération n'a pas marqué la différence entre ce nouveau groupe et le dispositif existant. La crainte d'un affaiblissement ou d'une confusion des thématiques défendues par le groupe F.A.I.R a été ressentie par ses membres. Elles ont donc cherché à être rattachées à un dispositif ou un service de la fédération plus global, leur permettant de conserver l'approche transversale qu'elles envisageaient dans l'ambition du groupe. Ce conflit a révélé des rapports de force avec d'un côté des acteur·rice·s valorisant, notamment, leurs connaissances dans l'opérationnalisation des actions fédérales, et de l'autre des actrices, frileuses à l'idée que leur combat ne soit pas mené, ou soit noyé dans d'autres problématiques connexes, et perde en transversalité. Cela a pu produire une forme d'isolement du groupe, les mettant en difficulté pour impulser des actions collectives (*Ibid.*).

Pour pacifier les tensions, et parce que le groupe l'avait prévu dans un second temps, le collectif a connu un élargissement vers la mixité du noyau initial de ses membres<sup>142</sup>. Le groupe avait dans un premier temps choisi de se réunir en non-mixité<sup>143</sup>, un choix probablement inédit au sein de la fédération. Alors que cette pratique s'est imposée comme une norme dans les mouvements féministes, les membres du groupe F.A.I.R ont quant à elle dû s'affirmer alors que

---

<sup>142</sup> À propos de la non-mixité au Québec, Marcillat et Maurin (2016) disent ceci « Le « Nous femmes » a été construit comme un principe d'organisation nécessaire pour l'autonomie des femmes parce que celle-ci a souvent été bafouée dans des contextes de mixité. En effet, c'est notamment à la suite d'expériences négatives de la mixité - par exemple dans les partis politiques et dans les syndicats où les femmes soit prenaient une place subalterne, soit étaient exclues - que les féministes ont décidé de construire des espaces politiques non mixtes ».

<sup>143</sup> La non-mixité a sinon beaucoup été étudiée dans le cadre de l'apprentissage, scolaire par exemple par Duru-Bellat (2012) ou Pasquier (2010).



la non-mixité n'était pas une évidence partagée par toutes les actrices fédérales (2017, Jacquemart, Masclet).

Cet élargissement s'est traduit par une ouverture de cet espace de travail aux hommes qui le souhaitent puisqu'ils n'avaient pas été initialement invités lors de la phase de constitution du groupe. Cette dynamique s'est concrétisée jusqu'à la volonté de renommer le groupe, en Fédération en Action pour l'Inclusion et le Respect, plutôt que Femmes en Action pour l'Inclusion et le Respect ; de façon à montrer que la question de la place des femmes dans l'organisation de la fédération ne devait pas être une thématique uniquement investie par les femmes, mais plus globalement par l'ensemble des composantes<sup>144</sup>. Ce changement de nom avait vocation à montrer le caractère inclusif du groupe, et par la même occasion, à démontrer l'intérêt d'asseoir la nature transversale de ses actions. Cela ne les a pas pour autant conduites à « lâcher prise » sur la démarcation recherchée au regard du dispositif « toutes sportives », ciblé sur la pratique des femmes et des filles, et moins sur leur place dans le système fédéral.

Les différents conflits que nous venons de citer ont mis à l'épreuve la légitimité du groupe, et ont semé le doute provisoirement chez ses membres. Un frein à l'émulation collective des élues a été constaté, mais n'a été que ponctuel, le temps d'une remobilisation à la fois parmi les leadeuses du groupe et parmi les professionnel·le·s en charge du pilotage du dossier. Malgré les difficultés rencontrées, le groupe de femmes élues est parvenu à mettre en œuvre différentes initiatives. Cette production est le résultat d'une stratégie de relais entre les membres du groupe pour maintenir l'élan fédérateur et donc les projets entrepris. F.A.I.R a principalement réalisé deux missions : une formation aux pratiques managériales inclusives (Cf. Annexe 13) et la conduite d'un diagnostic sur l'égalité femmes/hommes au sein de la fédération. Ces productions sont des résultats palpables du travail mené par le groupe. Nous avons par la suite cherché à savoir si la mobilisation de ce groupe, renforcée par l'application de la loi sur la parité des instances décisionnaires dans le système fédéral, a produit des évolutions sur la cause commune, notamment au cours des temps statutaires fédéraux, espace fortement porteur de pouvoir symbolique.

### Donner de la voix pour observer une parité dans les actes

Afin d'objectiver les évolutions, nous avons procédé à un système de comptage des prises de parole des membres du comité directeur national au cours des temps statutaires nationaux de la fédération<sup>145</sup>. Ce recensement du nombre de prises de parole n'a pas révélé d'évolution quantitative sur la période observée (octobre 2017 à février 2019). Elle montre que le pourcentage de prises de parole des femmes est en moyenne de 28,5% sur l'année et demie observée (hors président, animateur de séance), ce qui représente un peu moins de trois prises de parole faites par des femmes, sur dix entendues.

---

<sup>144</sup> Cette revendication est particulièrement intéressante à la lumière de ce qui a été constaté par le groupe de femmes du parti les Verts de la RFA (Briatte-Peters, 2014) et qui les conduit à dresser un constat mitigé des actions menées : « la réflexion politique autour des rapports sociaux de sexe est progressivement isolée : suite à la création de structures séparées, le terrain de la politique de la femme a été abandonné aux femmes ». Bien que la période étudiée soit ancienne, la comparaison d'une situation en non-mixité avec une organisation dont l'objet n'est pas le féminisme nous semble pertinente.

<sup>145</sup> La méthodologie de cette récolte de données est expliquée dans le chapitre 1 au sein de la sous-partie portant sur la méthodologie d'observation et de récolte de données.

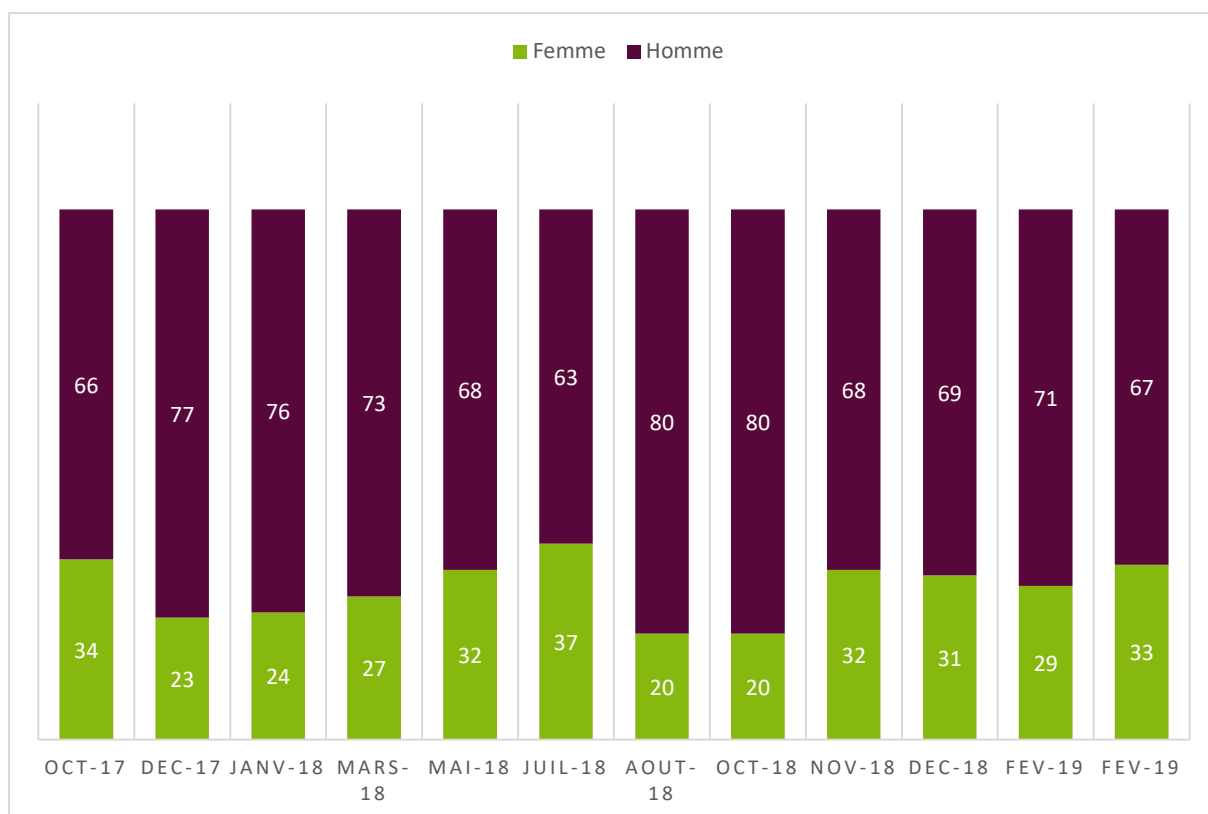


Figure 8 : Relevé des prises de parole des élu-e-s lors des comités directeurs nationaux Ufolep entre octobre 2017 et février 2019

Au regard de ce graphique, nous pouvons nous interroger sur l'atteinte de l'objectif de parité au sein du comité directeur national. Si la féminisation des instances dirigeantes sportives, en nombre de femmes élues, est bien présente à l'Ufolep, nous nous questionnons sur l'effectivité de la parité qui devrait l'accompagner (Kergoat, 2000 ; Chimot, 2004 ; Vieille Marchiset, 2004). Comme les chiffres le montrent, ce n'est pas parce que les femmes sont élues puis présentes physiquement dans les instances dirigeantes que cela se concrétise par une occupation de l'espace de parole. Nous constatons donc un écart entre les chiffres institués par la loi de 2014, puis observés à l'élection de 2016 à l'Ufolep, et la parité dans les faits. Cette différence dans la prise de parole entre les hommes et les femmes n'avait pas été réellement repérée par les membres du groupe F.A.I.R. Cette récolte de données n'a donc pas servi à objectiver des hypothèses qu'elles auraient pu formuler au préalable. Les constats identifiés étaient davantage relatifs aux comportements et attitudes, plutôt qu'à la présence par le nombre. C'est la raison pour laquelle nous avons également porté notre attention sur le contenu et la forme des prises de parole de ces dernières.

Avant la constitution du groupe F.A.I.R., les prises de parole des femmes étaient plus fréquemment programmées. Nous entendons par « programmées », les situations dans lesquelles les femmes prennent la parole parce que le projet qu'elles suivent est à l'ordre du jour. La prise de parole est prévue, le discours peut être anticipé. C'est sur les prises de parole « spontanées » que nous observons les plus importantes évolutions au sein du comité directeur. Lors de celles-ci, les acteur·rice·ss interviennent sans qu'un temps de parole ne leur soit réservé. Les interventions ne sont donc pas préparées. Bien que ce second type de prise de parole soit encore peu fréquent chez les femmes, nous constatons des interventions plus affirmées de la part des élues du groupe F.A.I.R. Par exemple, nous observons davantage de prises de parole

s'inscrivant dans la contestation. Comme lors de comités directeurs en 2019, au cours desquels plusieurs femmes sont intervenues, les unes à la suite des autres, pour interpeller des professionnel-le-s au cours de leurs présentations avec une vive intention d'obtenir des réponses à des questions que l'on pourrait qualifier « d'incisives ». Un ancien élu-e-s nous a d'ailleurs notifié ce changement. Lors d'un comité directeur en 2019, après une scène d'interpellation, il s'est adressé à nous pour nous faire remarquer qu'une telle scène ne se serait pas produit précédemment ; Une femme venait de s'opposer fermement. Ces comportements étaient moins observés par le passé et témoignent d'une montée en confiance du groupe, voire des femmes en général dans les interactions. L'augmentation des prises de parole de type contestataire et imprévu est liée au gain de confiance de ces élues, mais aussi à la solidarité à laquelle elles s'associent collectivement. Nous pouvons constater qu'elles font « corps ». Il est possible d'observer un effet d'entraînement dans les prises de parole, un effet cascade. Par moments, certain-e-s femmes prennent davantage la parole les unes derrière les autres, afin d'appuyer la prise de parole précédente. L'intervention de l'une d'entre elles agit comme un effet libérateur sur le reste du groupe. La prise de parole en cascade est une méthode répandue pour occuper l'espace de parole et infléchir sur le groupe par la répétition d'une même idée. Cependant nous ne l'observons pas spécifiquement dans un regroupement sexué des acteur-ric-e-s. La défense du budget du groupe F.A.I.R a par exemple mis en évidence cette solidarité.

La prise de fonction de certaines femmes du groupe est un autre des leviers observés ayant permis l'évolution de la place des femmes dans ces instances dirigeantes. Le départ du trésorier laissant la place à une trésorière est un exemple marquant. Après sa nomination, nous avons observé que la trésorière s'est rapprochée physiquement de ce que nous appelons « la ligne de pouvoir » jusqu'à s'y installer lors d'un comité directeur. La salle dans laquelle se déroule le comité directeur national est organisée en carré, l'un des côtés de ce carré est occupé par la « ligne de pouvoir », c'est-à-dire les dirigeants de la fédération sportive nationale, président, directeur, secrétaire et représentant de la Ligue ne comptant jusque-là aucune femme. « Les femmes dirigeantes sont davantage présentes au niveau des postes centrés sur les dimensions fonctionnelles qu'au niveau des postes à forte valeur stratégique et décisionnelle » (Chantelat, Bayle, Ferrand, 2003). La différence est donc facilement observable quand cette dernière se joint à eux. Les personnes prenant la parole depuis ce rang ne jouissent pas de la même écoute. En effet, à la façon de professeur-e-s lors d'un cours magistral, leurs statuts leur confèrent un respect différent de la part des autres élu-e-s dès qu'ils prennent la parole. La possibilité qui a été prise par la trésorière de se rapprocher de cette ligne a donné du crédit à ses propos et à sa nouvelle fonction. Cette fonction, assimilée à un rôle d'homme et traditionnellement occupée par un homme à l'Ufolep, a servi de tremplin pour ajouter une femme à la liste des postes prestigieux de la fédération. Une autre femme occupe également un poste haut placé, celui de vice-présidente en charge d'un des deux secteurs.

### **Natacha Mouton Levreay : une femme dirigeante aux caractéristiques atypiques**

Même s'il ne lui confère pas de siège sur la « ligne de pouvoir », sa fonction a également joué un rôle important dans la place nouvelle accordée aux femmes dans cette instance dirigeante. Cette responsabilité lui confère un temps de parole important. Les temps statutaires sont régulièrement subdivisés avec des temps prédéfinis pour chacun des secteurs. Cela en fait la cheffe d'orchestre du temps dédié au pôle « sport et éducation ».

*« Pour moi il y a deux sortes d'élus, l'élue qui a le temps et qui a envie, et l'élue qui est là et qui ne fait que son rôle d'élue, oui, non d'accord, pas d'accord. Je suis plus de l'autre côté... qu'est-ce que je fais ? je fais plein de choses [rires] »*

Son investissement dans cette fonction est rendu possible par le temps plus important dont elle dispose, n'exerçant pas d'activité professionnelle à ce jour à la différence d'autres femmes élues (Dieu, Delhaye et Cornet, 2010)<sup>146</sup>. Mennesson (2012) ajoute à cette caractéristique la possibilité que le volontarisme de certaines femmes soit lié à une vie conjugale plus égalitaire.

Les efforts qu'elle et ses collaborateur-ric-e-s ont fournis pour s'approprier ce temps dédié à son secteur ont produit du changement. Cette montée en confiance l'a amenée à envisager des modalités de réunions participatives. L'ambivalence de cette analyse est qu'elle pourrait être utilisée pour servir les intérêts des défenseur-euse-s d'une croyance en des compétences « présumées et naturalisantes » (Chantelat, Bayle, Ferrand, 2003), qui confèreraient aux femmes une plus grande capacité à être à l'écoute des autres dans leur management. Celle-ci se manifeste régulièrement par l'expression « la touche féminine ». Bien qu'elle ne soit pas la seule à utiliser les méthodes participatives, son usage répété en a fait l'une des caractéristiques de ses interventions. Lors de ses prises de parole, elle récupère l'animation de sa séquence, habituellement prise en charge par le président de l'Ufolep assis sur la « ligne de pouvoir ». Ainsi elle participe à décentrer le pouvoir en s'arrogeant le rôle d'animatrice de séance. Cette caractéristique pouvait précédemment apparaître comme un défaut et voire une inaptitude à l'exercice du pouvoir, mais Chantelat, Bayle et Ferrand ont montré que cette méthode de management, reconnue comme « une prédisposition féminine », s'accorde avec l'évolution vers une gestion plus horizontale, moins hiérarchique. Elles-ils parlent d'un « renversement des significations », du négatif au positif. La place physique, relativement centrale, qu'elle occupe lui permet de soutenir le regard de ses interlocuteur-ric-e-s pour les encourager à s'exprimer sur les sujets énoncés. Certaines femmes et hommes qui s'expriment peu le font plus régulièrement sur les temps menés par la vice-présidente. Les caractéristiques du comité départemental Ufolep dont est originaire cette femme (Pas-de-Calais) participent également à asseoir son pouvoir. En effet celui-ci est reconnu pour sa réussite fédérative, sa forte valence sportive et la place du bénévolat, ce qui se transpose à l'élue. Nous pouvons penser que cette affinité avec les pratiques

---

<sup>146</sup> Cette situation n'est d'ailleurs pas simple à gérer pour la dirigeante : *« C'est ce que je reproche au côté bénévole, tu es considéré comme rien, tu n'as pas de salaire en face, un métier, ceci, cela... je n'ai pas de honte à dire que je ne travaille pas, mais les gens même dans ma famille, mes frères et sœurs, me disent ce n'est pas un métier. Ce n'est pas un métier parce qu'il n'y a pas de salaire, pas de diplôme, mais le travail que je fais il est là, il est réel, il existe, il est palpable ».*

*« Par contre ma famille très proche, mes enfants, mon mari, l'ont bien assimilé. Ma fille me dit il est 20 h tu arrêtes de travailler. [...] Que ma famille me dise que je ne travaille pas je m'en fiche, mais que ma fille le reconnaisse comme un travail ça me valorise ».* **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

sportives encourage la participation de certain·e·s élu·e·s pour lesquels le statut de bénévole provoque une résonance et incite à la participation. Un autre élément intéressant à soulever à propos de cette protagoniste et de son poste est le rôle du mentorat dans le sentiment de légitimité acquise (Tatu-Colasseau et Vieille Marchiset, 2010). La vice-présidente a fait l'objet d'un accompagnement par le directeur de son secteur d'engagement.

« [...] *je fais de plus en plus parce que je me sens de plus en plus à l'aise. J'ai la chance d'être super bien accompagnée notamment par Benoit qui connaît plein de choses. J'apprends au fur et à mesure. Je me sens... un peu plus légitime sur cette place [...]* »

Par un procédé de soutien, de travail commun et de temps de parole partagé, la prise de fonction de la vice-présidente s'est trouvée facilitée et a également joué un rôle de modèle de fonctionnement potentiellement reproductible<sup>147</sup>.

Cette description précise nous aura permis de cerner les caractéristiques « atypiques » du profil de cette dirigeante qui parvient à s'investir pleinement dans sa fonction, de façon singulière en comparaison d'autres femmes élues.

### Des avancées sur fond de stagnation

Les évolutions constatées ont permis aux femmes d'écarter les suspicions de rôle « alibi »<sup>148</sup> qui pouvaient peser sur elles. Ce rôle d'alibi est corrélé aux obligations réglementaires imposées par le ministère des Sports. Les expressions « prête nom » ou d'après Fortino (2002) celle de « faire-valoir » sont également employées pour rassurer les hommes sur leur véritable identité. La mise en place d'une gestion des postes d'élue par quotas peut avoir comme effet collatéral la remise en question des compétences ou de la légitimité de la place de certain·e·s femmes dans le comité directeur. Des acteur·rice·s pourraient leur faire ressentir que leur place est le résultat d'une règle mathématique imposant leur présence. Ces dernières seraient donc présentes uniquement pour remplir les obligations qui incombent désormais aux fédérations. C'est toute l'ambivalence de la règle des quotas du point de vue de la reconnaissance des compétences des femmes (Chantelat, Bayle, Ferrand, 2003). La crainte d'être une femme « alibi » nous a plusieurs fois été rapportée au cours de nos échanges informels en situation d'observation. Les femmes n'attribuent pas directement ce sentiment à l'environnement fédéral, mais l'intériorisent par un phénomène d'auto-exclusion (*Ibid.*). La peur de n'être qu'une élue « alibi » peut représenter un frein supplémentaire à l'engagement.

« *Le président m'a dit on a besoin d'une féminine en région et... à l'époque c'était sympa parce qu'on n'était pas trop loin les uns des autres, ça s'y prêtait bien... je suis rentrée là et trois ans après... je me suis retrouvée vice-présidente en charge du développement encore parce qu'il*

---

<sup>147</sup> En renversant l'observation, nous verrons également dans le chapitre 3.1.2 que cet accompagnement des élu·e·s par les salarié·e·s participe d'une forme de modélisation de l'élue souhaitée et du discours à tenir. Nous pouvons observer des élu·e·s s'inscrivant dans les attendus des salarié·e·s, participant à un renforcement du binôme élu·e-salarié·e. Nous voyons également des binômes se construire avec une telle puissance, qu'il est possible de s'interroger sur la frontière entre l'élue et le-la salarié·e, participant par cette puissance à remettre en question l'existence de deux fonctions distinctes, questionnant fortement les usages des fédérations sportives nationales et donc l'acceptation de transformations démocratiques ou fonctionnelles.

<sup>148</sup> Le terme d'alibi sera également utilisé dans le chapitre 3 à propos des élu·e·s « alibi », dans leur rapport avec les salarié·e·s. Nous souhaitons marquer la différence entre ces deux analyses qui utilisent cependant le même terme.

*n'y avait personne et qu'il fallait quelqu'un pour suivre les projets* ». **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

Certaines ont eu l'impression d'intégrer un comité directeur avec une double charge dans leur quête de reconnaissance. Elles ressentiraient le besoin de devoir démontrer que leur place n'est pas seulement le fait d'une obligation, mais qu'elles entendent prendre de « vraies » fonctions. Cette crainte a découragé certaines femmes craignant d'endosser ce rôle malgré elle, dans la peur de découvrir qu'aucune fonction ou responsabilité ne leur serait accordée une fois élue. Mais la diversification des registres de paroles et l'accession de plusieurs d'entre elles à des postes stratégiques ont permis d'écarter cette suspicion de rôle d'alibi. Cependant le système fédéral n'est pas insensible aux phénomènes de société et n'échappe pas aux tendances lourdes. Par conséquent, les évolutions à court terme que nous avons observées n'ont pas eu d'effet, par exemple, sur l'attractivité du poste de membre du comité directeur national (Chimot, 2010)<sup>149</sup>. Les élections partielles d'avril 2019 l'ont démontré. À la suite du départ en cours de mandature de plusieurs élu-e-s, deux hommes et une femme, des élections ont été organisées. Après l'annonce de la vacance des postes, le président de l'Ufolep nationale a été contacté par huit hommes, potentiellement intéressés par les postes d'élu au comité directeur national. À la différence des hommes, aucune femme n'est entrée en contact avec le président national pour lui faire part de son intérêt de se présenter. Au risque de voir le poste « féminin » ne pas être pourvu, le président de la fédération a donc lui-même pris l'initiative de contacter des candidates potentielles, une démarche qui n'a pas été couronnée de succès.

Menesson étudie dans sa thèse (2000) les dirigeantes marocaines « établies » et les « outsiders »<sup>150</sup>. Les premières sont celles qui correspondent aux dirigeantes intégrées aux réseaux institutionnels, tandis que les « outsiders » correspondent à des femmes entrées « en force », caractérisées de marginalisées par les institutions sportives. Elle précise que c'est la première catégorie d'élues qui est majoritaire. L'entrée dans les instances dirigeantes qu'elle nomme « établies » correspond à « une cooptation de la dirigeante par un membre influent du comité directeur » comparable à ce qui s'observe à l'Ufolep. La méthode des quotas désormais à l'œuvre, est une motivation supplémentaire à la détermination de la fédération à trouver des candidates. Mais cette méthode est anecdotiquement mise en avant dans les échanges comme l'élément décisif dans cette énergie mise dans le recrutement de profil de femmes. Louveau (2015) relate les propos du député Asensi en Avril 2000 qui dans un rapport pour une réforme des statuts des fédérations sportives disait ceci : « les quotas de candidatures féminines semblent le moyen le plus sûr de tendre vers un rééquilibrage [...] ».

La seule candidate s'étant finalement présentée doit en partie sa démarche à l'une des membres du groupe F.A.I.R. Vingt ans en arrière, cette membre du groupe F.A.I.R. avait elle-même été encouragée par une élue du comité directeur national à l'intégrer. Lors d'un entretien, elle nous a expliqué, à l'instar de beaucoup d'autres femmes, ne pas avoir envisagé l'idée de rejoindre le comité directeur national Ufolep. Elle a été encouragée puis convaincue par l'une d'entre elles déjà présente en son sein. C'est le principe d'auto-exclusion qui s'exprime à travers les propos de cette actrice. « L'indifférence féminine s'apparente au pouvoir qui se traduit par un phénomène d'auto-exclusion (qui fait dire aux femmes dirigeantes : « nous ne sommes pas

---

<sup>149</sup> Chimot calculait qu'en 2003 les instances de direction des fédérations sportives comptaient seulement 13% de femmes malgré un rapprochement du taux de pratique chez les hommes et les femmes à cette même période (65% et 55% des femmes, tranche d'âge 15-75 ans, enquête INSEP et ministère des Sports, 2000).

<sup>150</sup> Le terme est initialement utilisé par Elias et Scotson (1997 [1965]).

*faites pour exercer le pouvoir ») et ne se construit pas simplement par intériorisation des images de la « féminité » socialement construites, mais par incorporation d'un ensemble de manières d'être, de penser et d'agir qui se trouvent en contradiction avec les conditions objectives de l'exercice du pouvoir dans les organisations » (Chantelat, Bayle, Ferrand, 2003).*

En reproduisant ces comportements émancipateurs, certaines femmes ont créé une chaîne de solidarité pour favoriser leur inclusion dans les instances dirigeantes. La fédération est parvenue jusqu'à présent à ne laisser aucune place féminine vacante à l'échelle nationale ce qui n'est pas le cas à l'échelon local, où plusieurs comités départementaux ont des places d'élus vacantes. Un autre phénomène s'observe alors à cet échelon, celui de l'augmentation du nombre de places total dans le comité directeur, pour permettre à plus d'hommes d'être élus, ce qui revient finalement à contourner la règle de parité. Ce phénomène peut être analysé comme une adaptation de la règle à partir d'une zone d'incertitude qui l'entoure. Il s'agit d'effets imprévus qui permettent son contournement (Reynaud, 2004). Cette situation ne s'étant pas produite à l'Ufolep nationale, nous ne pouvons développer davantage ces faits qui nous ont été rapportés.

Au manque de candidates vient également s'ajouter une autre tendance sociétale : la persistance de la division du travail entre les sexes dans les fédérations sportives liée aux dispositions sexuées (Chimot 2004 ; Chantelat, Bayle, Ferrand, 2003). Malgré l'évolution de la nature de certaines interventions, les prises de parole ne semblent pas mieux réparties entre les thématiques traitées au sein des comités directeurs. Certains sujets considérés comme faisant appel aux compétences dites « naturelles » des femmes (Kergoat, 2000 ; Labridy, 2014 ; Chantelat, Bayle, Ferrand, 2003) restent les plus investis par celles-ci.

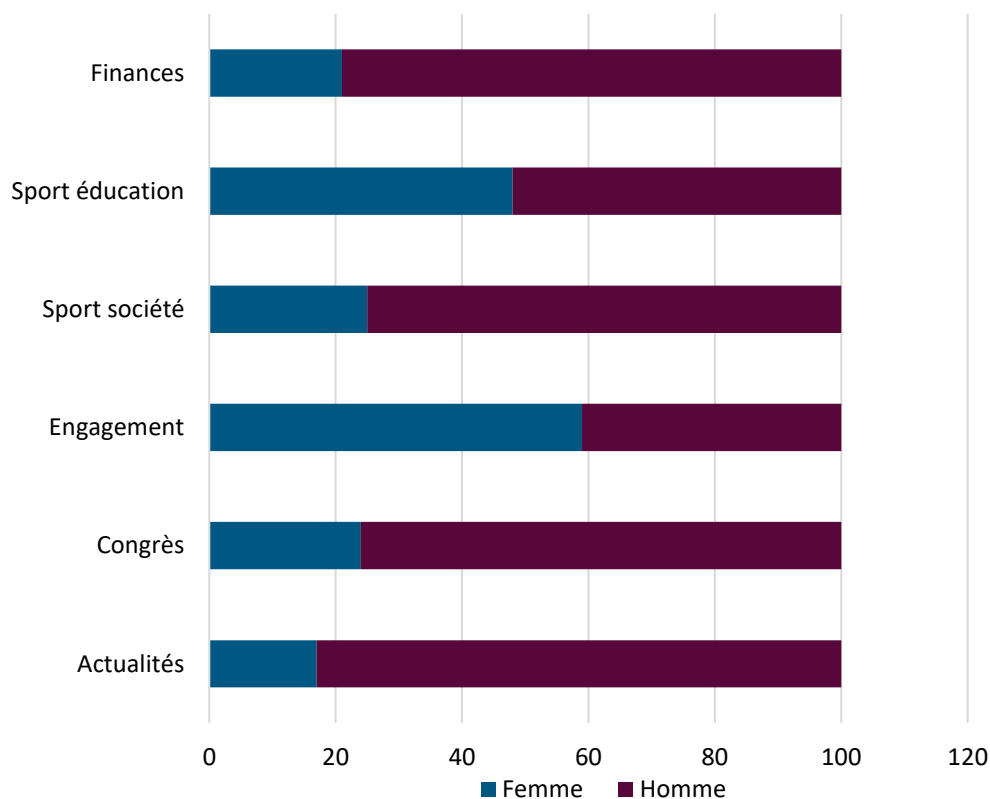


Figure 9 : Prises de paroles des hommes et des femmes selon les thématiques abordées sur le comité directeur du 14 et 15 décembre 2018

L'arrivée d'une femme au poste de trésorière, thématique traditionnellement associée au masculin (Epiphane, 2016), aurait pu entraîner, par un effet cascade une hausse de la participation des femmes sur les questions économiques, mais sur ces séquences, nous n'avons pas observé d'évolutions significatives.

Pour résumer, au cours de nos observations, une dynamique est née du regroupement de plusieurs femmes, qui ont collectivement décidé d'investir le sujet de l'accès des femmes aux instances dirigeantes sportives, mais plus globalement celui des effets des stéréotypes de genre dans le système fédéral au-delà de la question de la pratique des filles et des femmes. Cette dynamique a pu surprendre par son originalité, car elle a, à la fois, été envisagée comme productrice d'outils (formation), mais également comme un mouvement social, cherchant à réformer, à faire savoir l'existence de ces différences<sup>151</sup>. Par conséquent, la légitimité du groupe a parfois pu être remise en question et des turbulences l'ont traversé (cause commune rejetée, choix internes contestés, pilotage délicat, etc.) car comme l'écrit Mennesson (2012), « les difficultés à se mobiliser pour dénoncer les discriminations sexuées renvoient ainsi tout autant aux formes de socialisation sexuée et sportive des enquêtées qu'aux modes de fonctionnement des organisations sportives et aux spécificités des différents "régimes de genre" ». Mais des effets bénéfiques ont également été observés avec par exemple l'extension du registre de parole adopté par les femmes. Ces dernières réclament plus facilement une écoute attentive ou font savoir par leurs comportements leur désapprobation face à des situations qu'elles jugent inadaptées et une solidarité entre les membres du groupe permettant un soutien dans les prises de parole. Ces actions participent à instaurer une évolution des usages. L'arrivée de deux femmes à des postes à responsabilité est intéressante à noter. L'une d'entre elles a permis, par les méthodes de fonctionnement qu'elle a adoptées une participation plus importante des femmes lors de certaines séquences, tandis que la seconde occupe désormais une place sur la « ligne de pouvoir ». Bien que des avancées aient été constatées, nous avons mis en évidence que les tendances sociétales, comme l'absence d'attractivité des instances dirigeantes sportives pour les femmes et la répartition genrée des fonctions selon les représentations sexuées, sont toujours à l'œuvre (Chantelat, Bayle, Ferrand, 2003 ; Chimot 2004). En résulte une surreprésentation de la parole des hommes dans ce comité directeur national et une absence d'évolution globale sur ce point lors de la période observée<sup>152</sup>.

Pour conclure cette première sous-partie, nous avons pu voir que l'évolution des profils de poste des professionnel·le·s des fédérations est périodique, liée à la conjoncture, à la mise en agenda de politiques publiques et à l'affinité de la population avec certaines activités ou thématiques. Ce constat peut conduire les fédérations à s'interroger sur le cycle à venir. Les professionnel·le·s du management, profil actuellement privilégié dans les fédérations, vont-ils être questionnés ? Le renforcement du développement conjoint de l'identité de fédération

---

<sup>151</sup> La production d'un rapport sur l'égalité femmes/hommes à l'Ufolep, mandaté par le groupe F.A.I.R, par le cabinet Egaé, a permis la mise en lumière de discriminations dont les femmes font l'objet au sein de la fédération. Il a été présenté lors d'une assemblée générale exceptionnelle organisée à l'occasion d'un rassemblement fédéral en novembre 2019.

<sup>152</sup> Bien que la référence soit ancienne, la question que se posait, dès 1989, le deuxième conseil féministe de la RFA dans un contexte d'engagement politique, résonne auprès du terrain étudié : « Nous avons la moitié des sièges. Que nous manque-t-il encore pour détenir la moitié du pouvoir ? (Briatte-Peters, 2014) ».



sportive et de mouvement d'Éducation populaire<sup>153</sup> de l'Ufolep (Cf. Chapitre 4), mais plus largement du développement du sociosport à l'échelle sociétale, conduit à un rapprochement des codes culturels des structures de l'action sociale, de l'humanitaire et du caritatif, ainsi que ceux de la défense de causes, de droits et d'intérêts<sup>154</sup>. Cela interroge en conséquence sur la pérennité du profil des professionnel·le·s du management/gestionnaire. L'Ufolep s'intéresse actuellement à l'évolution des métiers de la fédération et met en avant celui qu'elle nomme « développeur·euse » et qu'elle définit à la croisée du·de la chargé·e de développement et de l'éducateur·rice. La professionnalisation galopante des comités départementaux a des chances de produire une spécialisation accrue et donc des recrutements de plus en plus spécialisés.

Le point commun des métiers actuels ou de projetés réside dans leur statut entièrement privé. Le retrait des enseignant·e·s et la volonté du gouvernement d'Édouard Philippe et de la présidence d'Emmanuel Macron (non appliquée) de détacher définitivement les conseiller·e·s techniques sportif·ve·s auprès des fédérations sportives montre le retrait progressif des acteur·rice·s issu·e·s de la fonction publique des fédérations sportives.

Les professionnel·le·s ne sont pas les seul·e·s à avoir connu une évolution de leur profil, les élu·e·s ont également été concerné·e·s. Bien que dans les faits, le changement n'ait pas été radical, nous pouvons déceler parmi la nouvelle vague d'élu·e·s, des parcours atypiques, arrivé·e·s à un échelon national, sans avoir vécu un engagement traditionnel à l'échelle du club, puis dans une entité locale fédérale. L'engagement de ces dernier·e·s apparaît comme plus thématique que territorial pour certain·e·s. Le discours qui l'accompagne valorise une connaissance élargie, exhaustive qui s'opposerait à celle inscrite dans une culture sportive monodisciplinaire. Celle-ci est parfois remise en question, voire jugée comme potentiellement inadaptée pour accompagner les changements de la société, et les évolutions que le système fédéral souhaite emprunter. Mais paradoxalement, nous avons observé que ces nouveaux·elles élu·e·s ont été accueilli·e·s de la même façon, sans tenir compte de leur besoin d'acculturation plus important que les autres. Elle aurait pu se traduire par des choix d'accueil ou de fonctionnement différents, pensés avec ces nouveaux·elles acteur·rice·s. Cela s'est manifesté par des difficultés d'investissement chez certains de ces nouveaux profils dans la fédération. Cette situation peut être mise en perspective par rapport aux difficultés de renouvellement des instances bénévoles associatives (Bernardeau-Moreau, Hély, 2007 ; Tchernonog, 2007a, 2007b, 2013 ; Cottin-Marx, 2019). Leur présence a cependant produit un changement, qui a marqué symboliquement certain·e·s acteur·rice·s, les conduisant à se remettre en question, à s'isoler face à un profil ciblé particulier, très diplômé. Ce phénomène peut s'analyser comme un effet non anticipé et probablement non souhaité par la fédération. C'est pour cette raison que la capacité d'adaptation des fédérations sportives doit s'accompagner d'une réflexion autour des imprévus, des changements en cascade que produisent les stratégies à l'œuvre.

La mobilisation qui est née des difficultés ressenties par les femmes dans leurs fonctions d'élues peut, quant à elle, être perçue comme une externalité positive. La forme du mouvement s'est

---

<sup>153</sup> Cette double identité peut également être entendue comme les différentes traductions possibles du sport (Callon, 1974-75 ; Latour, 1992), avec ce qui pourrait être nommé le sport traditionnel, et le sociosport dans sa forme plus récente, mis à l'agenda des politiques publiques à partir des années 1990.

<sup>154</sup> Les femmes sont plus nombreuses à évoluer dans ces branches compte tenu des compétences « naturalisantes » qui leur sont associées (Kergoat, 2000 ; Chantelat, Bayle, Ferrand, 2003 ; Labridy, 2014). Il est intéressant de constater que la direction technique nationale a, au cours de la mandature, connu une augmentation importante de ses effectifs féminins (2/3 de l'équipe nationale).

distinguée des usages, car située à la croisée de la défense d'une cause sociale, la mise en évidence de discriminations présentes au sein de la fédération à travers une enquête, et des actions plus courantes d'outillage territorial, une formation aux pratiques managériales inclusives. Des rapports de force ont été observés autour de cette dynamique. Nous pouvons donc nous interroger sur l'effet des dynamiques de changement lié à l'évolution des profils d'acteur·rice·s qui composent la fédération. En d'autres termes, si une féminisation, un rajeunissement et une diversification des parcours bénévoles n'avaient pas été observés, il est possible que ce mouvement n'aurait pas eu lieu. Par ailleurs la recherche de ces nouvelles dynamiques ne doit pas effacer les externalités non anticipées comme le sentiment de déclassement perçu par certain·e·s élu·e·s face à ces changements.

Quant à la situation des femmes élues, les observations sur la mandature ont montré que les hommes étaient surreprésentés dans les prises de parole en temps statutaire (70%), que cette tendance persistait dans le temps à l'image de la division sexuée du travail (Kergoat, 2000). Ceci rappelle que le système fédéral s'imbrique dans un système plus global qui le rend perméable aux tendances de société. Les données macrosociologiques s'observent également à l'échelle microsociologique, comme l'intérêt grandissant pour les thématiques « femmes et sport » (Chimot, 2004).

La mise en place d'une formation à la parole politique au cours de cette même mandature peut également démontrer cette perméabilité. En effet, l'évolution du format d'engagement bénévole, la nécessité de relationner avec les acteurs publics et le développement différencié du militantisme général au sein de la société ont conduit la fédération étudiée à mettre en œuvre une formation à la parole politique à destination de ses élu·e·s. Dans une stratégie d'accompagnement de celles·ceux-ci à la prise en compte des enjeux modernes du système fédéral, une formation sur ce thème est proposée depuis 2018<sup>155</sup>. C'est en partie par le prisme de ces acteur·rice·s fédéraux·ales qu'une évolution des relations aux acteurs publics peut être envisagée. Cet environnement est fortement enclin à la production de normes par le biais des obligations, comme par le biais des usages sur le système fédéral. C'est en faisant évoluer leurs relations que le système fédéral peut envisager de s'en départir. Le système fédéral peut espérer évoluer en co-construisant avec les acteurs publics. Nous allons voir que la fédération étudiée a notamment entrepris ce changement par une stratégie d'influence.

## **2.2. Comment un acteur fédéral renforce-t-il sa stratégie d'influence dans un système sportif mouvant ?**

Élaborer une stratégie d'influence est une démarche couramment empruntée par les organisations quand elles cherchent à faire évoluer leur image, leurs actions et leur réseau relationnel. Les fédérations sportives, organisations associatives, sont fortement impactées par l'évolution des politiques publiques. Mettre en œuvre une stratégie d'influence peut permettre d'influer sur ces dernières en touchant les acteur·rice·s qui les dirigent. C'est la raison pour laquelle ce type de processus ne leur est pas étranger. Nous allons voir que la stratégie peut être individuelle ou collective. Pour traiter de ce sujet au sein des fédérations sportives, nous nous appuyons dans un premier temps sur celle mise en place par l'Ufolep. La fédération s'est attachée les services d'un lobbyiste pour tenter de produire un changement par la loi afin

---

<sup>155</sup> Première édition le 7 et 8 juillet 2018

d'élever le sport pour tous au rang de délégation fédérale. Nous présenterons les différents facteurs qui ont conduit la fédération à la mettre en place et à installer un changement culturel dans son rapport à l'utilisation du sport. Nous verrons quels sont les objectifs de cette stratégie et quelles influences elle a eues sur la fédération. Ces conséquences nous amèneront à traiter, dans un deuxième temps, de l'évolution du rapport de la fédération aux institutions publiques. À cette occasion, nous aborderons la question de l'indépendance politique des fédérations vis-à-vis de la politique gouvernementale. Le cas de l'Ufolep sera présenté et nous replacerons cet exemple dans un contexte plus large de restructuration des relations en lien avec la mise en place de l'Agence nationale du sport en mars 2019. Dans une dernière partie, nous traiterons de la constitution de l'organisation interfédérale ID Orizon, une des voies empruntées par le système fédéral pour mettre en œuvre une stratégie d'influence collective.

### 2.2.1. Un levier pour transformer l'image de la fédération : le sociosport comme gain de confiance en soi

Les fédérations affinitaires et multisport ont, depuis leurs débuts, installé une stratégie d'influence continue dans leurs actions. L'accélération remarquée à l'Ufolep sur la période observée (2016-2020) ne doit pas masquer les démarches antérieures. Cette mandature ainsi que la précédente ont cependant marqué un tournant dans la détermination de la fédération étudiée à défendre son image. Cette dernière était, selon les dirigeant-e-s, trop marquée par la période faste des sports collectifs (Cf. 4.1.1 et 4.2.2)<sup>156</sup>, trop identifiée par rapport à ses activités « traditionnelles » fédérales.

#### Dépasser une image « ringarde » subie, pour représenter la modernité fédérale

Cette période<sup>157</sup>, considérée comme favorable aux sports collectifs, correspond au développement de nombreux championnats au sein de l'Ufolep, parfois nommés « *championnats parallèles* » à ceux des fédérations délégataires, ou « *championnat bis* » par leurs détracteur·rice·s<sup>158</sup>. Cette dernière dénomination porte une connotation négative pour les fédérations affinitaires et multisport. Elle viendrait entacher leur projet associatif, et même plus largement questionner la pertinence de leur existence. Elle sème parfois le doute, ou l'incompréhension quand ces championnats semblent trop proches de leurs équivalents délégataires (Cf. Chapitre 4). Cette critique envers l'activité compétitive des fédérations affinitaires et multisport a créé et crée toujours une ambivalence qui les conduit à parfois subir l'image de « fédération bis ».

« F : l'Ufolep avant d'arriver [à ton poste] représentait quoi pour toi ?

---

<sup>156</sup> « Il y a toujours eu cette volonté de mouvement d'Éducation populaire, mais qui... au fil des années se traduisait de moins en moins... auprès de nos associations locales. On disait même que de faire venir les représentants de nos associations locales sur nos assemblées générales ça aurait été compliqué parce qu'ils se seraient demandé où ils mettaient les pieds. Il y avait un fort décalage entre leur mission, le projet politique et la réalité de nos associations. Je pense qu'on a raté un moment... on a... il y a eu des évolutions qu'on a subies et on n'a pas su... réagir... pour corriger... l'organisation et la structuration de la fédération à un moment clé ». **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

<sup>157</sup> Cf. Figure 7 : Schéma de l'évolution des profils de salarié·e·s au sein de l'Ufolep associés aux « produits » fédéraux correspondant, approximativement de 1987 à 2000.

<sup>158</sup> Propos recueillis au cours des entretiens et des observations.

*I : je pense que cela représentait... les souvenirs Ufolep c'est quand j'étais au département, il y avait une soirée des champions organisée par le CDOS à laquelle on participait, qui durait cinq heures qui était insupportable. On y récompensait tous les champions du monde de l'Ufolep [rires], tous les champions [mot inaudible] de l'Ufolep, des 12 milliards de disciplines et c'était imbuvable. C'était vraiment insupportable, cette soirée était horrible et en plus on la finançait largement. [silence]. C'était tous les champions du monde de trottoir, ce n'était pas possible [...] j'avais cette représentation de pratique sportive de seconde classe ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Cet extrait d'entretien avec un-e des salarié-e-s de l'Ufolep nationale retranscrit nettement l'une des opinions portées sur les fédérations multisport et affinitaires. Nous voyons cette catégorie de fédérations confrontées à un manque de notoriété d'une part, ce à quoi s'ajoute une image jugée comme déformée de l'autre<sup>159</sup>. Cette image subie par l'Ufolep a motivé le renforcement d'une stratégie d'influence. Alors qu'elle aurait pu s'attacher à renverser les opinions sur ces championnats en les démystifiant, nous allons voir que la stratégie a plutôt consisté à détourner l'attention envers les actions compétitives de la fédération pour se concentrer sur d'autres.

Le développement du secteur « sport et société » a fortement participé à l'ouverture de l'Ufolep sur l'extérieur et la mise à distance d'usages passés. Cela s'est conjugué avec la capacité de la fédération à monter en confiance. À l'Ufolep, ce secteur correspond prioritairement au travail mené avec les populations éloignées de la pratique. Ces thématiques font l'objet d'une forte attention, sont valorisées et valorisantes pour ses acteur-rices. La présence de plus en plus marquée des thématiques liées aux discriminations dans l'accès au sport pour tout-e-s à l'agenda des politiques publiques a constitué un atout pour la fédération (Walter, 2000). Les dynamiques à la fois interne et externe, théorisées dans l'approche de la contingence par Mintzberg (1982), ont construit un terrain suffisamment favorable pour faire connaître à la fédération d'avantage de mise en lumière. La structuration que la fédération connaît actuellement s'est installée au début des années 2010. Le secteur prenait le nom de « pôle développement » avant cette date. Une démarche de conseil a constitué l'élément déclencheur de la création des deux secteurs (Bernoux, 2010, p. 285). Cette structuration a donné une meilleure lisibilité aux actions sociosportives menées par la fédération. La mise en place d'outils mesurant le déploiement des dispositifs nationaux a permis d'apprécier son développement exponentiel. Cette mesure a été réalisée à l'aide d'outils internes et de données collectées dans les différents comités départementaux et régionaux de la fédération<sup>160</sup>. Ils prennent régulièrement la forme de cartes sur lesquelles sont indiqués les départements investis dans la thématique sociétale. Dès lors, le directeur technique national de l'Ufolep parle maintenant de « crédibilité » (Cf. chapitre 4)<sup>161</sup>. La masse de territoires engagés dans ces thématiques sociétales a permis à l'Ufolep d'ouvrir la

---

<sup>159</sup>Nous verrons dans le chapitre 4 que l'existence d'un nombre important de catégories et de disciplines, auxquelles fait référence la-le salarié-e de l'Ufolep nationale, peut être perçue comme une transposition du projet associatif de l'Ufolep répondant aux besoins de la société. Plus largement dans le chapitre portant sur le projet associatif nous développerons la place de ces championnats dans l'Ufolep et le rapport des acteur-rice-s de la fédération à ces derniers.

<sup>160</sup> L'usage des outils de gestion par le système fédéral est analysé dans le chapitre 3.

<sup>161</sup> « Il y a eu des tentatives avec l'arrivée de Mitterrand dans les années 80... début des difficultés dans les quartiers, de sociosport, on comptait sur les doigts de la main le nombre de comités qui étaient en capacité de s'investir sur ce genre de thématiques. On était même identifié comme pas très crédible parce que quand on développait des programmes nationaux et qu'on comptait les troupes derrière il n'y avait quasiment personne et du coup... on a perdu la confiance de nos interlocuteurs parce qu'on n'était pas représentatif sur le territoire de ce qu'on disait être ». **Pierre Chevalier, directeur technique national de l'Ufolep.**

voie à une transformation de son image. Les mesures lui ont permis de prouver publiquement la correspondance entre les discours engagés et les réalités territoriales *in situ*.

La fédération a ensuite fait le constat que ces actions sociosportives n'étaient pas reconnues par l'État, comme peuvent l'être celles du haut niveau au sein des fédérations françaises délégataires. En effet il existe une délégation, permettant à l'État de confier des missions relatives à la gestion du haut niveau à des fédérations sportives (Lebecq 2004, loi Avicé 1984, articles L131-14, L131-1514, L131-15, L131-9 du code du sport)<sup>162</sup>. Il n'existe pas parallèlement de délégation concernant l'accessibilité de la pratique sportive au plus grand nombre. Forte de cette analyse, l'Ufolep, encouragée par sa capacité à déployer sa politique dans ses comités départementaux, est partie en quête d'une délégation. Cette initiative est née de la collaboration de plusieurs acteur-ric-e-s au sein de la fédération. L'élément déclencheur d'une délégation aurait fait suite au voyage de l'un-e d'entre elles-eux aux États-Unis. Parti dans le cadre de l'International Visitor Leadership Program (IVLP) du Gouvernement des États-Unis, la-le salarié-e découvre l'amendement « Title IX of the Education Amendments of 1972 » qui lui fait prendre conscience des conséquences structurelles que peut avoir une loi. Cet amendement interdit toute discrimination sur la base du sexe dans les programmes d'éducation soutenus par l'État<sup>163</sup>. Par conséquent, il existe un développement égalitaire des programmes ou des infrastructures sportives notamment dans les universités. Un dollar investi pour les hommes le sera également pour les femmes « The principal objective of Title IX is to avoid the use of federal money to support sex discrimination in education programs and to provide individual citizens effective protection against those practices. » ([www.justice.gov](http://www.justice.gov)). Il est probable que dans les faits l'application de cette loi ne soit pas aussi « simple » qu'elle transparaît. Mais, sa découverte a joué un rôle de déclencheur chez l'acteur-ric-e fédéral-e.

Le parallèle est ensuite fait avec le souhait d'un développement équilibré entre le sport de haut niveau et le sport pour tous en France. L'idée d'une délégation naît ensuite des échanges internes.

### Bousculer les codes puis mobiliser

En gagnant en confiance, la fédération et ses acteur-ric-e-s ont levé certains déterminismes qui étaient associés aux fédérations affinitaires et multisport (Reynaud, 2004). L'Ufolep a souhaité créer une nouvelle règle à partir des existantes. En effet la délégation est aujourd'hui l'apanage des fédérations dites délégataires, mais aussi compétitives. Elle en est devenue structurante puisqu'elle sert à les nommer. Les fédérations affinitaires, multisport sont quant à elles « cantonnées » à l'agrément (Article L. 131-9). En se sortant des usages du système sportif, le processus de création d'une nouvelle règle est possible (PPL). Les acteur-ric-e-s sont donc parvenu-e-s à lever la règle, au moins conceptuellement, même si la

---

<sup>162</sup> (Cf. Chapitre 4) L'article 131-15 précise que les fédérations délégataires « organisent les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux ; Procèdent aux sélections correspondantes ; Proposent l'inscription sur les listes de sportifs, d'entraîneurs, d'arbitres et juges de haut niveau, sur la liste des sportifs Espoirs et sur la liste des partenaires d'entraînement ». Les fédérations agréées, d'après l'article L131-9, « participent à la mise en œuvre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives ».

<sup>163</sup><https://www.justice.gov/crt/overview-title-ix-education-amendments-1972-20-usc-1681-et-seq>

proposition de projet de loi de 2019 (PPL n°2219) n'était pas votée<sup>164</sup> (*Ibid.*). Nous pouvons cependant y voir un paradoxe. D'un côté la fédération cherche à faire évoluer le système fédéral en proposant de responsabiliser des organisations dans l'accessibilité au sport, mais de l'autre, elle reprend les codes et usages déjà présents. Choisir de proposer une délégation revient à légitimer ce mode de fonctionnement, et donc à ne pas remettre en question le modèle de fonctionnement actuellement à l'œuvre. Ce choix pourrait être comparé à ce que Denis (2003) nomme la « xénophilobie » dans son article « le sport, le scoutisme, ruses de l'histoire ». Ce phénomène est défini comme « un puissant mécanisme de diffusion internationale des pratiques sportives sous l'effet de "l'amour de nos ennemis". Cela reviendrait à « importer et s'approprier les armes pédagogiques (en l'occurrence sportives) de l'adversaire dominant afin de pouvoir le concurrencer sur son propre terrain » (Denis cité par Quidu, 2019). La fédération entend donc changer les règles à l'œuvre tout en acceptant de reprendre le jeu du fonctionnement en place, symbolisé dans la xénophilobie par la métaphore de l'adversaire dominant, ici les fédérations délégataires.

À ce moment du projet, intervient une catégorie d'acteur·rice·s encore inconnue jusque-là pour la fédération. Cette dernière va faire appel aux services d'un lobbyiste<sup>165</sup>. Celui-ci sera chargé de négocier et d'imposer dans le milieu politique les idées défendues par l'Ufolep, sa cliente, à l'aide de son tissu relationnel étendu. Ce lobbyiste fait partie du réseau de l'ambassade des États-Unis citée précédemment et ayant influencé la stratégie mise en place. Faire appel à un lobbyiste est un véritable changement de paradigme dans la relation de la fédération aux institutions publiques. Le directeur technique national parle d'« une première pour la fédération ». Choisir de s'attacher les services d'un lobbyiste est une démarche entrepreneuriale et visible, que l'on pourrait même qualifier d'audacieuse. En effet, le Comité National Olympique et Sportif Français est chargé de représenter le mouvement sportif français. À ce titre, la fédération aurait pu lui confier, ou lui demander d'intervenir pour faire bouger les lignes. La voie empruntée aurait été plus classique. Or ce n'est pas le choix que l'Ufolep a fait. Elle a préféré allouer une somme d'argent pour maximiser ses chances de négociation avec les acteurs politiques. Cette démarche démontre le caractère résolument volontariste dans lequel s'inscrit l'Ufolep. De plus, la stratégie a pour conséquence de rendre publique cette démarche. En effet à cette même période sont votées des lois<sup>166</sup> pour instaurer une plus grande transparence politique et favoriser la confiance dans la vie politique. La fédération a dû déclarer à la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique (HATVP), ses rencontres avec les acteur·rice·s de la vie politique et publique.

Un second objectif a été recherché lors de la souscription des services du lobbyiste par la fédération. Il s'agissait de faire prendre conscience à l'Ufolep de sa force. La·le salarié·e en charge du suivi du dossier nous rapporte ce ressenti : « Il a eu besoin de nous autoconvaincre qu'on est une force, ça renvoie à l'humilité, à l'image, aux salons... ». Dans ce même temps,

---

<sup>164</sup> La PPL est dans l'attente d'être inscrite au calendrier parlementaire. Compte tenu de son soutien par de nombreux·ses député·e·s signataires, le lobbying mené par l'Ufolep se poursuivra auprès des sénateur·rice·s pour qu'elle soit votée par le Sénat.

<sup>165</sup>Pascal Dupeyrat Fondateur du cabinet de lobbying et d'affaires publiques RELIANS en 2002 et secrétaire général du [Cercle Jefferson](http://www.cerclejefferson.com), association française des anciens participants au titre de l'International Visitor Leadership Program (IVLP) du Gouvernement des États-Unis. <http://www.relians-lobbying.com/savoir-faire-lobbying/pascal-dupeyrat/>

<sup>166</sup>Les lois du 15 septembre 2017 aussi nommées « loi Sapin ».

le lobbyiste a également travaillé avec des élu·e·s de la fédération pour les accompagner dans l'évolution de leurs discours conformément à la stratégie d'influence empruntée.

« *Je pense que Philippe [Machu] a été porteur, il a accepté d'être bougé parce qu'il a aussi fait un travail avec le lobbyiste sur la façon de présenter l'Ufolep qui n'est pas celle qu'il pouvait avoir habituellement. C'est assez... je ne sais pas comment dire, je cherche mes mots... d'oser faire ça à son âge et son vécu...* ». **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Nous pouvons voir à travers cet extrait d'entretien que l'intervention du lobbyiste produit des changements significatifs et profonds. L'interviewé·e montre son admiration à propos de cet élu, en responsabilité au sein de la fédération depuis près de 20 ans, qui a accepté de faire évoluer son modèle de présentation voire de représentation de la fédération pour contribuer à la stratégie d'influence de l'Ufolep. La démarche bouscule les habitudes, les certitudes et les comportements. Par la suite, des formations à destination des élu·e·s de l'Ufolep ont été proposées avec une première séquence expérimentale à l'échelon national. Puis, d'autres sessions se sont déroulées dans les régions avec pour objectif de former les élu·e·s à la stratégie d'influence, à la désacralisation de cette démarche incluant donc l'évolution de la (re)présentation de l'Ufolep. À l'occasion de ces formations, plusieurs intervenant·e·s extérieur·e·s reconnu·e·s comme des expert·e·s sont intervenu·e·s. Le choix de faire intervenir ces personnalités extérieures participe à montrer le degré d'implication de la fédération dans sa transformation, par un engagement financier participant à renforcer la qualité de la démarche engagée et éloigner le ressenti « d'amateurisme » sur ces questions.

L'univers du lobby est communément rattaché à celui des industries, des entreprises, de l'univers marchand principalement. Le choix d'emprunter ce chemin n'est donc pas reçu de manière anodine par les élu·e·s de la fédération. Parmi les membres du comité directeur, nombreux sont celles·ceux à avoir marqué leurs inquiétudes lors de l'apparition du terme de « lobbying », un terme anglo-américain qui s'est imposé dans le vocabulaire courant de la société (Tabuteau, 2013). « L'acception du mot s'est étendue au point de désigner désormais " un groupe de pression sur ceux qui ont le pouvoir de décision", pour reprendre les termes du dictionnaire Littré » (*Ibid.*). La méconnaissance de la démarche d'un lobby par certain·e·s élu·e·s a soulevé des inquiétudes. Comme le note Tabuteau, ce processus renvoie à l'idée de la défense d'intérêts, qui sont qualifiés de « particuliers » dans la définition donnée par le dictionnaire historique de la langue française d'Alain Rey. Or la France est un pays traditionnellement peu favorable à la représentation des intérêts privés (Bourguignon, Rival, 2012)<sup>167</sup>. De plus dans le système associatif, cet intérêt pourrait questionner puisque les usages voudraient que l'intérêt général y soit dominant. Par conséquent l'anglicisme du terme, combiné à une connotation lucrative, jugée négative, a conduit des élu·e·s à exprimer leur souhait que ce terme ne soit pas employé et qu'il soit remplacé par celui de « stratégie d'influence ». En faisant changer le terme pour nommer la démarche, les élu·e·s se saisissent de leur marge de liberté

---

<sup>167</sup> Les auteur·e·s précisent que « l'essentiel de la littérature gestionnaire sur le lobbying provient du management stratégique ». Le sujet est peu traité au sein des « non market strategies » (Responsabilité sociale de l'entreprise et stratégies politiques) en Europe (*Ibid.* ; Rival, Chanut, 2015). Cela fait écho à son absence au sein d'une organisation historique comme l'Ufolep, qui date de 1928, et qui ne s'était, jusqu'à présent, jamais investie dans une telle démarche structurée.

Deux articles recensent les fondements conceptuels du lobbying (Hilman et *al.*, 2004 ; Lawton et *al.*, 2013). Le domaine est très empreint du contexte spécifique américain.



pour maintenir une culture qu'elles-ils considèrent comme légitime pour l'Ufolep. Elles-ils cherchent à ne pas créer de rupture identitaire avec celle qu'elles-ils ont connu et souhaitent faire perdurer pour l'Ufolep (Bernoux, 2010). Le choix des termes n'a pas produit de conflit ouvert, mais a, indirectement, installé un rapport de force entre l'univers culturel du lobby, auquel une porte d'entrée a été créée au sein du système fédéral, et la culture installée, « traditionnelle » qui entoure l'univers associatif et du bénévolat (Hoarau, Laville, 2013). Ce vocabulaire est amené la plupart du temps par les salarié-e-s de la fédération, et ces dernier-e-s entreprennent un travail de dédramatisation. Certain-e-s élu-e-s y voient une déstabilisation des valeurs et de l'intégrité de l'organisation (Hoarau, Laville, 2013). Les mots « client » et « recrutement » sont classés par certain-e-s comme appartenant à l'univers marchand, donc incompatibles ou incohérents avec celui du système fédéral. Pour d'autres, ce vocabulaire fait partie de l'évolution culturelle que doit prendre la fédération. Certain-e-s élu-e-s l'emploient déjà dans leur profession, facilitant la transposition à leur univers d'engagement. Mais la maîtrise des relations avec cet environnement pertinent de l'organisation par les salarié-e-s de la fédération n'aura pas suffi à installer le terme de lobbying dans le langage courant de l'Ufolep pour cette démarche (Crozier et Friedberg, 1977).

La décision d'avoir recours à un lobbyiste crée donc une bascule dans la stratégie de l'Ufolep. La fédération a conçu une proposition de projet de loi (Cf. Annexe 14) facilitant l'accès aux pratiques sportives pour tout-e-s. Nous observons que d'un côté l'Ufolep, par cette PPL, cherche à faire évoluer ses prérogatives, son intérêt personnel, et de l'autre, la PPL cherche également à faire évoluer tout un système sportif, en l'impactant directement par la loi. L'Ufolep s'inscrit dans une stratégie visant à faire évoluer structurellement le fonctionnement du sport en France.



## PROPOSITION DE LOI

### Article unique

- ① La section 3 du chapitre I<sup>er</sup> du titre III du livre I<sup>er</sup> est complétée par un article L. 131-23 ainsi rédigé :
- ② « Art. L. 131-23. – Les fédérations sportives agréées, exerçant à titre principal une mission d'intérêt civique, d'insertion et de santé à travers la diversification des pratiques et l'accessibilité aux activités physiques et sportives multidisciplinaires, reçoivent délégation du ministre en charge des sports.
- ③ « Les fédérations délégataires au titre du présent article :
- ④ « – organisent toutes formes d'événements, de rencontres et de manifestations à caractère sportif ayant pour finalité le sport pour tous, l'engagement citoyen, la santé ou l'insertion sociale et professionnelle par le sport ;
- ⑤ « – forment les responsables d'associations, de structures et d'organisations labellisées en charge d'accueillir et d'accompagner des publics prioritaires et des publics destinataires de programmes d'État ;
- ⑥ « – réglementent les parcours sportifs à visée d'engagement citoyen, de santé ou d'insertion sociale et professionnelle par le sport ;
- ⑦ « – certifient les structures, organisations et associations chargées de l'accompagnement et de l'accueil des bénéficiaires des parcours sportifs à visée d'engagement citoyen, d'insertion sociale et professionnelle par le sport ou de santé.
- ⑧ « Un décret en Conseil d'État détermine les conditions d'attribution et de retrait de la délégation. »

Figure 10 : Proposition de projet de loi (N°750, 2018) facilitant l'accès aux pratiques sportives pour toutes et tous, présentée par M. Sébastien Nadot, député

Dans son discours, l'Ufolep utilise des arguments et des chiffres relatifs au champ global du sport. Elle s'attache à dépersonnaliser l'action afin que la démarche prenne la dimension sociétale souhaitée. Elle s'appuie sur différents chiffres participant à un constat mettant en lumière le dysfonctionnement actuel étatique dans sa mission d'intérêt général relative à l'accès du sport pour tout-e-s. Son argumentaire se trouve ainsi consolidé.

Nous pouvons comparer la situation observée au sein de cette fédération sportive avec celle décrite par Bourguignon et Rival (2012), à propos des syndicats. D'après leur étude, l'action syndicale « ne se contente plus de faire valoir des revendications par la construction du rapport de force ». Ils deviennent des experts et aident à la conception de dispositifs « censés répondre aux attentes sociales ». La comparaison nous apparaît évidente avec ce qui vient d'être décrit à propos des intentions de la fédération sportive. Elle ne cherche pas à faire pression, à revendiquer un objet, mais à le coconstruire avec l'acteur public. Les syndicats cherchent à se

légitimer comme de « véritables acteurs de la décision publique », tout comme la fédération sportive étudiée. Les auteur-e-s précisent que les syndicats, pour y parvenir, cherchent à mobiliser les salarié-e-s, à renforcer leur représentativité et leur expertise.

Nous allons mettre la focale désormais sur la mobilisation, dans notre cas du réseau fédéral. Une fois la PPL construite, la phase de déploiement s'avère déterminante. C'est le moment de la diffusion de la démarche dans le réseau fédéral et de l'enrôlement des acteur-ric-e-s dans les intentions affichées (Callon, 1975-74, 1986 ; Latour, 1992). Pour cela la fédération a utilisé les codes dont elle a l'habitude. Le dispositif s'est vêtu d'un nom, « société en mouvement », d'une identité graphique, d'un site internet et d'un kit de communication (Cf. Annexe 15).



Figure 11 : Programme de la formation à la parole politique du 7 et 8 février 2020, dispositif société en mouvement, Ufolep

Ce dernier est destiné à être utilisé par les comités départementaux et régionaux fédéraux de l'Ufolep. Nous pouvons y trouver un communiqué de presse, des modèles de lettre de demande de soutien auprès des futur-e-s élu-e-s aux élections législatives et sénatoriales de 2017 et une proposition de discours pour les évènements de l'Ufolep. Il est donc intéressant de noter que malgré la singularité de la démarche, les méthodes de diffusion sont relativement similaires aux outils habituellement proposés clés en main par le siège national. Pourtant la finalité est bien différente. Le réseau fédéral est sollicité pour contribuer à la diffusion et à la constitution d'un réseau d'acteur-ric-e-s autour de la démarche engagée (*Ibid.*). Pour crédibiliser la stratégie d'influence, l'Ufolep a eu besoin de « peser » dans le jeu des relations, de montrer son poids et donc l'étendue de ses troupes. Très factuellement, elle a également eu besoin d'identifier la-le député-e qui se montrerait volontaire pour porter le projet de loi, étape indispensable à une

démarche de proposition de projet de loi<sup>168</sup>. La fédération a donc incité les comités départementaux à recueillir des marques de soutien pouvant aller de la signature de la lettre en faveur de la proposition de projet de loi, jusqu'au portage politique de la loi devant l'Assemblée.

La sollicitation des territoires par le siège national est rendue possible par la « récente » relation de confiance établie entre ces acteurs fédéraux. C'est probablement du fait de la pacification de ces relations que le siège national a envisagé une implication des territoires dans la démarche. L'appropriation des enjeux nationaux par les territoires locaux est importante à ce stade. Le travail de traduction des enjeux nationaux en réalités locales est nécessaire pour que les acteur·rice·s du réseau décident de se mobiliser (Callon, 1975-76, 1986 ; Latour, 1992). Le défi pour l'Ufolep nationale est de parvenir à faire adhérer les antennes locales à cette démarche et donc de les convaincre de la portée territoriale des effets escomptés. Une traduction insuffisante aurait pu faire croire aux acteur·rice·s territoriaux·lles que cette démarche relevait de problématiques « parisiennes » et qu'elle serait donc éloignée de leurs besoins.

Parallèlement, la PPL est également promue en externe à la fédération. Aussi l'Ufolep a décidé de renouer avec sa participation à plusieurs salons de façon à étendre un peu plus son réseau. La PPL est un prétexte pour renouer avec ces temps auxquels la fédération participait auparavant. Tout se passe comme si la fédération osait sortir, s'exposer, se montrer. Elle s'est rendue sur le salon des maires à partir de 2017 et a également été présente ensuite à celui de l'association sport et territoire, de l'ANDIISS, de l'ANDES, et celui de l'éducation. La fédération n'hésite pas à afficher sa démarche, à faire un peu plus connaître ses intentions en s'inscrivant dans différents réseaux territoriaux. Ces actions démontrent un peu plus l'avancée de la fédération dans une forme d'émancipation, cherchant à réformer l'image qu'une partie des acteurs sportifs lui renvoient.

### Le bilan de la mobilisation

Deux aspects du résultat de cette mobilisation peuvent être ici détaillés. D'un côté, la fédération se satisfait d'être parvenue à mobiliser les départements qui se sont saisis des outils<sup>169</sup>. L'obtention de soutiens, matérialisée par la récolte de signatures auprès de député·e·s s'est soldée par huit signatures reçues. Elle y comptabilise également le nombre de rencontres déclenchées par la démarche même si elles ne se sont pas toutes traduites par une signature : *« Je trouve... les résultats ne sont pas extraordinaires quand tu vois clairement le nombre de députés et de sénateurs rencontrés, mais ils sont très honorables... et... j'ai pu mesurer, comme je me promène... [...] Je pense qu'avec cette stratégie d'influence elle est... c'était une belle première même si on n'est pas allé jusqu'au bout, mais il ne faut surtout pas la laisser tomber ».* **Arnaud Jean, président de l'Ufolep nationale.** D'un autre côté, au regard de l'importance des forces vives dans les territoires, le pourcentage de signatures reçues sur le nombre total de

---

<sup>168</sup> Sébastien Nadot, ex-député La République en Marche (LREM), a été le porteur de la PPL. C'est au cours d'un événement organisé par le réseau ID orizon (Cf. chapitre 2.2.3 « ID Orizon est un réseau d'acteurs prioritairement fédéraux qui se sont regroupés avec un même objectif : la défense du sport pour tous ».) que son collaborateur est approché par l'Ufolep. Il est ensuite exclu du parti LREM après son vote contre le budget 2019 du gouvernement, le 20 décembre 2018.

<sup>169</sup> « Je crois quand même qu'on a un... résultat au moins quantitatif palpable, parce qu'aujourd'hui quand on parle de différentes problématiques sociétales, on peut s'appuyer sur des cartographies où on a minima la moitié des territoires qui est engagée sur les dispositifs ». **Pierre Chevalier, directeur technique national Ufolep.**

candidat-e-s aux élections est peu élevé. Plusieurs hypothèses à ce résultat en demi-teinte peuvent être avancées.

La première s'articule autour de la traduction difficile d'enjeux nationaux en enjeux locaux. Cette délégation, objectif recherché par la PPL, ne viendrait pas lever des interdicts que connaîtraient les associations ou les comités départementaux et régionaux. Elle ne participerait pas à résoudre un problème immédiat. Elle viendrait davantage consolider l'existant, en retirant potentiellement des incertitudes liées, par exemple, à la pérennisation des financements. Compte tenu du stade d'avancement de la démarche, les travaux d'opérationnalisation de la délégation et la formulation des conséquences potentielles n'ont pas été menés. Les changements concrets que produirait l'obtention d'une délégation n'étaient donc pas manifestes. Pourraient-ils se ressentir jusque dans les ramifications fédérales ? Le siège national serait-il le seul à bénéficier de financements pérennes ou de prérogatives ? Les comités départementaux devraient alors avoir en confiance dans le reversement de ces bénéfices vers eux. À cette seule condition, ils engageront leur énergie dans l'avancement du projet. Callon rappelle que les deux conditions d'une mobilisation sont la compréhension du sens de l'action ou du changement, ainsi que l'implication des acteur-ric-e-s dans la décision (cité par Amblard *et al.*, ed. 2005). Le premier critère peut donc se révéler être une difficulté pour une mobilisation optimale autour de ce projet de délégation.

Concernant la deuxième hypothèse, nous pouvons dire que le modèle fédéral tend à voir s'accroître le nombre de décisions ou d'arbitrages à court-terme en lien avec la conjoncture et le mode de travail par projet. Ce mode de fonctionnement a renforcé l'importance de l'immédiateté (Cottin-Marx, 2019). Or, engager une démarche par la loi n'est pas une perspective rapide. L'univers législatif véhicule l'image d'un travail lent, fastidieux, sur lequel une faible marge de manœuvre semble à la portée d'un-e acteur-ric-e de territoire. Ainsi il peut être à nouveau difficile d'envisager une forte mobilisation quand, il est connu par avance, que les résultats ne seront pas immédiats. L'entrée dans le jeu de l'incertitude pèse dans la capacité à mobiliser les acteur-ric-e-s. Le ratio coût/bénéfice ne sera donc pas rapidement rentable puisqu'il existe une absence de visibilité sur le temps d'attente avant un bénéfice effectif. La croyance dans la réussite du projet se trouve impactée.

À cela peut s'ajouter la crainte que les fédérations délégataires voient d'un mauvais œil cette nouvelle délégation. En effet le caractère multisport étant présent dans la loi présentée plus haut, ces actrices du mouvement sportif ne pourraient y répondre. Elles en seraient donc écartées bien que leurs prérogatives actuelles (délégation sur le haut niveau) ne seraient pas impactées. Le terme de délégation résonne avec la notion de monopole et cela ne peut générer que des rapports de force, des affrontements, des combats de territoire. Le sujet est particulièrement épineux quand nous savons que la répartition des prérogatives entre ces deux familles de fédérations est un débat qui conduit régulièrement à des oppositions virulentes<sup>170</sup>. C'est l'accroissement du phénomène de concurrence interfédérale (Zintz, Winand, 2013).

La troisième hypothèse à la mobilisation en demi-teinte pourrait résider dans la sectorisation du dispositif. Les salarié-e-s nationaux·ales ainsi que le principal élu impliqué dans cette PPL sont

---

<sup>170</sup> L'Ufolep a connu au cours de nos observations un fort conflit avec la Fédération française des sports automobiles précisément au sujet de leurs prérogatives respectives concernant l'homologation des circuits.

« étiqueté-e-s » comme appartenant au secteur « sport et société » de la fédération<sup>171</sup>. Bien que la PPL ne soit pas spécifique à ce secteur le projet a été identifié parmi les dispositifs d'un seul des deux secteurs. Par conséquent, nous avons observé la mobilisation d'une partie restreinte de l'équipe nationale sur le dossier. Il semblerait que cette sectorisation ait été plutôt subie que souhaitée par les acteur·rice·s impliqué·e·s. En effet, sur d'autres projets, nous avons pu observer que les directeurs adjoints<sup>172</sup> en charge des deux secteurs ne parvenaient pas à se défaire de leur sectorisation pour proposer des projets transversaux. Ce phénomène de cloisonnement interne a pu faire naître des discours de suspicion d'intérêt. Les acteur·rice·s auraient pu en déduire, que si un seul des deux secteurs le portait c'est parce que ce seul secteur en serait le bénéficiaire. De plus, le secteur porteur s'étant « récemment » fait une place dans la fédération, il conserve des détracteur·euse·s dans certains territoires. Il pourrait exister un décalage entre le périmètre de la loi annoncé dans la communication globale de la fédération et la réalité unisectorisée observée *a posteriori* dans la mise en œuvre. Ce décalage a pu installer de la défiance, une impression de « calcul tactique dissimulé » alors que c'est la « visibilité, la lisibilité [et] l'intelligibilité » qui sont de mise pour renforcer la création d'un réseau (Amblard *et al.*, 2005, p. 166). Couplée à d'autres jeux de pouvoir et d'acteur·rice·s (Cf. Chapitre 4.1), la suspicion d'individualisme est latente. Il serait alors reproché aux investigateur·rice·s de masquer la réelle portée du projet qui viendrait appuyer les intérêts individuels ou structurels d'un seul secteur. Cette suspicion serait inéluctablement un frein aux chances de réussite de mobilisation du mouvement.

En somme, les freins ont donc été de trois ordres : lisibilité des bénéfiques, temporalité de ces mêmes bénéfiques et suspicion d'intérêt unisectorisé. Les croyances en la réussite de cette démarche semblent toujours avoir été faibles, même auprès des principaux protagonistes. La PPL se révélerait être plutôt un outil, un support pour faire se rencontrer les acteurs publics et les acteurs fédéraux locaux et nationaux. Elle servirait finalement de passeport d'entrée à ce type de rencontre. La PPL serait un prétexte pour permettre à ses acteur·rice·s d'ouvrir des portes. De cette façon, même si la démarche n'aboutissait pas, la situation serait rendue d'autant plus acceptable, que d'autres formes de bénéfiques, ceux incombant aux étapes de la démarche, permettraient de la contrebalancer. Si la fédération a cru pendant un moment être arrivée au délitement de ce projet, c'était sans compter sur l'intérêt porté par des députés de la majorité, La République En Marche (LREM), François Cormier Bouligeon, Cédric Roussel et Belkhir Belhaddad. Ces derniers ont repris la PPL de l'Ufolep pour l'insérer dans un projet de loi nommé « sport et société »<sup>173</sup> qui vise à faire de la France une nation sportive (N° 2219) (Cf. Annexe 16), dévoilé en septembre 2019. Si sa présence dans ce projet de loi n'atteste pas de sa validation, il faut cependant y voir une très forte marque d'intérêt à son sujet<sup>174</sup> de la part du

---

<sup>171</sup> Pour rappel cette structuration est propre à l'Ufolep. La fédération est schématiquement organisée autour de deux pôles, le pôle « sport et éducation » et le pôle « sport et société ».

<sup>172</sup> Avant un changement intervenu récemment, les directeurs adjoints n'étaient que des hommes. C'est à cette première période que nous faisons référence dans nos observations. La période d'observation avec la nouvelle directrice adjointe est trop courte pour pouvoir apporter des nuances aux difficultés de ces acteur·rice·s stratégiques à proposer des dossiers transversaux.

<sup>173</sup> Le nom du projet de loi est porteur de sens pour l'Ufolep, puisqu'il est similaire à celui du pôle de la fédération qui a piloté les démarches autour de la PPL. Certain·e·s acteur·rice·s de l'Ufolep aiment à croire que ce choix ne soit pas détaché de l'affinité de la fédération avec ces termes.

<sup>174</sup> Près d'une centaine de député·e·s se sont associé·e·s aux principaux rédacteurs du projet de loi comme en témoignent les noms de ces dernier·e·s inscrits aux pages 1 et 2 de la proposition de projet de loi en annexe 16.

gouvernement et d'un nombre important d'acteur·rice·s<sup>175</sup>. La reprise de l'article rédigé par l'Ufolep a de nouveau participé à accroître la confiance de la fédération en ses capacités à diffuser ses idées, son message sur le droit au sport et sa vision d'une société plus égalitaire. Elle a vu dans le choix de ces député·e·s une reconnaissance envers la qualité du travail produit.

En conclusion, nous pouvons dire que la stratégie d'influence mise en place par l'Ufolep marque un tournant dans sa détermination à faire évoluer son statut dans le système sportif français. En choisissant de monter une PPL et d'avoir recours au service d'un lobbyiste, elle affirme sa volonté de ne pas faire évoluer seulement son champ d'action, mais celui d'un ensemble de fédérations et plus globalement du système sportif. Nous comparons cette évolution des relations de l'acteur fédéral auprès de l'acteur public, à celle exposée par Bourguignon et Rival. Le système fédéral, dans le cas observé, ne se contente pas d'exposer ses revendications, il cherche à co-construire avec l'acteur public. Il cherche à se légitimer par la mobilisation des « troupes » auprès de lui, par l'expertise et à renforcer sa représentativité. Nous montrons que cette démarche a été enclenchée par un investissement dans le sociosport (expertise) encourageant l'Ufolep à sortir de son anonymat et de sa « timidité ». Nous expliquons ce phénomène par l'accroissement des thématiques liées à la discrimination dans l'accès au sport pour tout·e·s dans l'agenda des politiques publiques (Walter, 2000). L'investissement fort et efficace de l'Ufolep, au regard du nombre d'organisations territoriales fédérales impliquées dans ce sociosport, a propulsé la fédération dans une démarche inédite. Le sociosport a produit un changement d'image effaçant celle de fédération de « seconde zone ». Cette stratégie a induit la responsabilisation indirecte (ou directe) d'un pôle de la fédération, « sport et société », dans le pilotage du dossier. La démarche a alors joué comme un catalyseur de confiance en soi au sein de la fédération. Par conséquent, l'Ufolep se sentant dans une parfaite concordance avec les intérêts publics, a moralement rendu acceptable le renforcement de sa stratégie d'influence. Nous pouvons dire que la fédération a pris conscience de son pouvoir social en respectant la règle de l'application des politiques publiques à l'œuvre (Reynaud, 2004). Par des outils internes (éléments de langage, modèles de lettre, envois nationaux aux acteurs politiques), la fédération a impliqué son réseau dans les territoires pour décupler la portée du travail mené nationalement. Nous avons expliqué les raisons de la mobilisation locale en demi-teinte principalement par l'absence de sens potentiellement ressenti par les acteur·rice·s du réseau fédéral en raison de la latence dans les bénéfices perçus, mais également par des chances de succès rapidement jugées comme faibles.

Malgré une mobilisation du réseau fédéral qui pourrait être qualifiée de partielle au regard des forces vives disponibles, mais satisfaisante pour une première démarche, la fédération est parvenue à médiatiser sa PPL. Ainsi une première avancée positive est notée quand, en septembre 2019, l'article rédigé par l'Ufolep s'invite en intégralité dans la PPL produite par des députés de la majorité qui est largement soutenue. Étrangement, cette avancée ne semble pas fortement mise en avant par la fédération. Nous pouvons faire l'hypothèse que l'Ufolep pourrait ressentir le risque de se faire déposséder de sa démarche dès lors que d'autres députés que celui initialement prévu s'en sont saisis.

Nous pouvons expliquer ces premières avancées positives par le choix de la fédération d'adopter les codes culturels du système fédéral dans sa PPL. En effet, l'Ufolep a choisi de

---

<sup>175</sup> La période de rédaction ne nous permet pas d'indiquer si la démarche a abouti.



passer par une délégation pour rendre durables ses prérogatives. Elle a soumis au gouvernement une proposition fonctionnelle déjà à l'usage dans les fédérations sportives avec la délégation de haut niveau. La fédération entend donc créer une nouvelle règle, à partir des règles existantes, grâce à sa prise de confiance qui lui a permis de lever les déterminismes associés aux fédérations affinitaires et multisport (Reynaud, 2004). Ces évolutions permettraient selon l'Ufolep de renforcer le travail mené en gommant l'image de fédération de « seconde zone » et d'assurer l'évolution de son rôle dans la société.

Par voie de conséquence, le recours à une stratégie d'influence pour la fédération sportive a aussi été adoubé. Elle cherche maintenant à être mise sur le devant de la scène par les acteur·rice·s du siège national dans les espaces du système fédéral où elle pourrait être absente. Nous allons voir au travers de la prochaine sous-partie que l'évolution du rôle de la fédération a changé ses relations avec les organisations publiques. L'exemple de l'Ufolep nous montrera de quelle façon le système fédéral peut chercher à réinventer les usages avec les acteurs publics pour accroître ses marges de manœuvre. Nous interrogerons la part de liberté du système fédéral dans son rapport à ces acteurs, la façon dont il décide ou non de se départir de la culture normative consistant à relationner avec son ministère de tutelle, celui des Sports.

### **2.2.2. La relation normative des fédérations sportives nationales avec le ministère des Sports est-elle en voie d'être dépassée ?**

Au cours de la sous-partie précédente, nous venons d'analyser la montée en puissance de la stratégie d'influence de la fédération étudiée. Nous l'attribuons notamment à un renforcement de la confiance en soi de la fédération dans sa capacité à mobiliser son réseau sur les questions sociosportives et à sa volonté d'endosser le rôle de co-constructrice de l'action publique. Ce phénomène est en partie induit par la mise à l'agenda politique de l'accès au sport pour tout·e·s (Charrier, Durand 2005 ; Charrier, 2007, 2015 ; Charrier, Bourbillères, Parmantier, 2021). La fédération a ainsi pu investir une relation avec de nouveaux acteurs publics induisant un pas vers une évolution de son modèle économique. Nous pouvons mettre en perspective cet élément avec les études de Tchernonog (2007a, 2007b, 2013), de Bourg et Nys (2012) et celle de Barget et Chavinier Rela (2017) qui mettent en évidence que les clubs sportifs sont caractérisés par leur grande diversité de ressources financières. La mixité des ressources est plus globalement retenue comme une des caractéristiques du secteur de l'économie sociale et solidaire d'après le rapport du Conseil des entreprises et Gouvernements de l'Économie Sociale (CGES) (1995) cité par Lipiez (2011) et repris par Barget et Chavinier Rela (2017). Ces dernier·e·s auteur·e·s précisent que la diversification est entendue comme une « dynamique positive au contraire de la concentration des ressources qui caractérise des clubs plus fragiles ou en voie de stagnation ». Cela permettrait d'augmenter les revenus de l'organisation et de stabiliser son financement. D'après un rapport produit par la commission européenne<sup>176</sup> les contributeurs au financement des clubs sont dans l'ordre : les adhérent·e·s (63%), les pouvoirs publics (18%), sponsoring (9%), 2,2% provenant des fédérations, et 8% en divers<sup>177</sup>.

Les adhérent·e·s sont les premier·e·s contributeur·rice·s avec 63 %, via les cotisations et les achats de prestations dont les leçons. Les pouvoirs publics jouent un rôle important : 18 % des

---

<sup>176</sup> Rapport de la Commission européenne (2011) sur les barrières au développement des marchés du sport.

<sup>177</sup> Ces postes sont susceptibles de varier fortement d'une discipline à l'autre.

fonds proviennent des collectivités territoriales et de l'État, avec de gros écarts entre les différents sports. Les autres financements sont plus modestes : 9 % en sponsoring, mécénat et donations, 8% en divers et 2,2 % en provenance des fédérations (y compris les flux liés aux mécanismes de solidarité). Le poste le plus régulièrement scruté est celui du sponsoring, plus largement celui de la vente de produits commerciaux (recettes des évènements, pratique commerciale, recette de vente). Ce dernier est cependant celui auquel les fédérations affinitaires peuvent difficilement prétendre. Pourtant la fédération étudiée a bien entamé une diversification de ses financements non pas privés, mais publics. Cette diversification est une conséquence positive de l'évolution du mode de fonctionnement du système fédéral avec les instances publiques. C'est la raison pour laquelle nous évoquerons dans un premier temps le multifinancement public du système fédéral puis nous nous concentrerons ensuite sur la relation entre le ministère des Sports et le sport fédéral par le prisme de l'exemple de l'Ufolep.

### La démultiplication des interlocuteurs publics fédéraux - un multifinancement public du système fédéral

Nous pouvons voir que la montée en puissance du sociosport au sein de l'Ufolep a conduit la fédération à élargir son champ d'interlocuteurs publics. Comme nous l'avons évoqué à plusieurs reprises, le sociosport tend à ranger au second plan le sport, ne devenant qu'un outil au service d'autres enjeux plus globaux, comme l'éducation, l'insertion, la santé, etc. À ce titre, le champ d'intervention du secteur « sport et société » de l'Ufolep a ouvert la fédération à d'autres instances publiques que le ministère des Sports. Un commissariat, une mission interministérielle, une direction, d'autres ministères sont devenus légitimes par le prisme du sociosport à financer des actions fédérales. C'est à ce titre-là que nous avons vu l'Ufolep se rapprocher de ces acteur·rice·s. C'est un gain de marge de manœuvre pour la fédération qui est donné par l'opportunité de travailler avec ces autres acteurs de l'organisation publique.

La fédération étudiée a travaillé en premier lieu avec la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) en 2009. Puis, à partir de 2010, le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) devenu l'Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT) en janvier 2020 a été approché. S'en sont suivies des collaborations avec l'Agence nationale des chèques vacances (ANCV), avec le Secrétariat à l'égalité femme homme, avec la Mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (MILDECA), et avec le ministère de l'Intérieur avec le PSC1.

*« [...] Il nous reste que l'Éducation nationale à travailler ; sport, justice, tous les cercles 1 et 2 on y est. Ce que j'appelle cercle 1 c'est le sport et le comité olympique, et le 2 c'est éducation, insertion, des sujets en lien avec nous. On est identifié par tous ceux-là ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Cet extrait d'entretien nous montre que la fédération sportive nationale est parvenue à élargir son unique rattachement à l'organe public représentant du sport en France, le ministère des Sports. Elle a fait évoluer son modèle économique et partenarial, en ouvrant la voie à un travail avec d'autres acteurs publics. Ce recours à d'autres branches tend à légitimer la place de cette activité dans la société tout entière et la capacité du système fédéral à légitimer la sienne dans d'autres espaces que celui du sport. Cette évolution montre que les différentes instances gouvernementales participent à asseoir le sport comme un outil éducatif (Charrier, Jourdan, 2015). Cette vision est globalement répandue, mais le choix de financer des actions fédérales



par d'autres instances publiques que celle du sport est révélatrice d'une évolution. Bien que le ministère des Sports soit régulièrement partenaire de ces autres dispositifs financiers, cela interroge son rôle dans le financement du sociosport. Observer que les fédérations sportives nationales se tournent vers d'autres acteurs publics peut remettre en question l'implication du ministère des Sports sur ce sujet-là. Pourquoi les fédérations sportives auraient-elles besoin de se tourner vers ces autres acteurs, si le ministère des Sports partage l'idée d'un sport avant tout social et éducatif, participant à une intégration sociale ou professionnelle de publics empêchés ? Nous pouvons faire l'hypothèse que le combat permanent des rapports dominants/dominés entre les différentes traductions du sport peut entraîner de la lassitude chez certaines organisations. Cet affrontement a des chances d'être plus faible auprès de ces autres acteurs publics puisque les relations sont récentes, et que les jeux d'acteurs sont moins ancrés, encore peu installés (Callon, 1974-75 ; Latour, 1992 ; Akrich, Callon, Latour, 2006). Il revient alors aux fédérations affinitaires et multisport de révéler l'affinité qui pourrait se créer entre ces organisations et elles, identifier le commun et ne pas faire des activités médiatisées la seule approche du sport en France.

Cette tendance à la diversification des partenaires publics dans les projets de l'Ufolep a connu un coup de projecteur au cours de la saison 2019-2020. La fédération sportive nationale a répondu à un appel à manifestation d'intérêt (AMI) du CGET. L'objectif de cet AMI est d'« étendre à de nouveaux quartiers prioritaires, dans l'Hexagone et outre-mer, des actions qui ont fait leurs preuves, et de faire bénéficier les associations locales et les habitants de leur expérience en matière de petite enfance, d'éducation, d'insertion sociale et professionnelle, d'accès et d'inclusion par le sport, de lien social et de culture ou, encore, de logement et de mixité sociale (...) »<sup>178</sup>. L'accompagnement par le CGET auprès des organisations est prévu sur trois ans. La durée de ce financement témoigne de l'importance et de la confiance accordées à ces organisations pour remplir les objectifs de cet AMI. Il est important de noter que la promotion des lauréats 2019-2020 est la première à compter dans ses rangs des organisations sportives. Ainsi les organisations Sport dans la ville, l'Agence pour l'éducation par le Sport (Apels), Play international, Rebonds !<sup>179</sup>, ont été retenues dans cet AMI, au même titre que l'Ufolep. Parmi ces organisations, l'Ufolep est la seule fédération sportive nationale à avoir été retenue et à posséder parmi les lauréats un format hybride à la croisée du système fédéral et sociosportif. L'Ufolep a obtenu un financement de 300 000 € par an, pendant trois ans, pour développer ses maisons « sport santé société » (M3S) sur les territoires<sup>180</sup>. L'obtention de ce financement est une véritable fierté pour la fédération sportive nationale. Nous avons constaté qu'au cours des différents regroupements qui ont suivi la décision, l'information a été donnée en avançant la capacité de la fédération à lever d'importantes sommes d'argent auprès d'acteurs publics<sup>181</sup>.

Cette opération conforte la fédération sportive nationale dans son évolution à « contre sens » de la diminution des fonds publics dans les budgets fédéraux. À la différence d'autres

---

<sup>178</sup> [www.spark.adobe.com](http://www.spark.adobe.com)

<sup>179</sup> Le point d'exclamation fait partie du nom de l'organisation et s'inscrit donc ainsi : Rebonds !

<sup>180</sup> Le dispositif M3S est le nom donné par l'Ufolep à son dispositif fédéral interne. Il est à dissocier du nom M2S, qui est celui du dispositif gouvernemental pour lequel les comités départementaux 62, 80, 78, 74 et 83 ont été retenus lors de la première labélisation. Il a par la suite endossé une autre appellation : Ufo3S.

<sup>181</sup> Lors d'un entretien avec le président de la fédération, nous lui avons fait remarquer la récurrence de cette information dans les discours de l'année en cours. Il nous a expliqué sa fierté que le secteur « sport et société » de l'Ufolep parvienne à obtenir des fonds évitant un financement à partir du système des licences (secteur « sport et éducation »). Cette idée sera développée ultérieurement.

fédérations sportives nationales, notamment délégataires, qui cherchent à diversifier leur modèle économique par l'obtention de nouveaux financements privés, l'Ufolep s'inscrit dans une stratégie de diversification de financements publics. Corrélés à une baisse du nombre de licencié-e-s et d'adhérent-e-s dans la fédération, l'Ufolep connaît une évolution de ces produits dans son budget global.

« On voit bien qu'on est dans un contexte... de diminution de fonds publics alors que nous on est en augmentation, récupérer 300 000 € du CGET, c'est important. » **Pierre Chevalier, directeur technique national de l'Ufolep.**

Ainsi la part de financements publics progresse en comparaison de celle des produits liés aux affiliations et adhésions. Nous constatons pour l'un une hausse et pour l'autre une baisse. En effet, ce n'est pas l'unique diminution des produits issus des affiliations et des adhésions qui produit une hausse du pourcentage des financements publics. Nous constatons une augmentation nette également des financements publics alloués à l'Ufolep. Le directeur technique national adjoint évalue la part de financement public dans le budget entre 33% et 40% avec la valorisation des postes de conseiller-e-s techniques sportif-ve-s. L'élargissement du champ d'interlocuteur-ric-e-s public-que-s de la fédération a donc permis à la fédération de diversifier ses sources de financement. Plusieurs conventions pluriannuelles d'objectifs (CPO) ont été signées entre ces institutions publiques et l'Ufolep comme la PJJ, la MILDECA et la plus distinctive, avec le CGET (nouvellement ANCT). Ces différentes CPO sont la preuve d'une forte évolution des règles et usages relatifs aux relations de la fédération avec les acteurs publics, qui se matérialise par un éloignement relatif du ministère des Sports (Reynaud, 2004). Le directeur adjoint de l'Ufolep en charge du secteur « sport et société », impliqué dans ces relations, précise cependant que cette stratégie n'était pas intentionnelle au début de la structuration de ce pôle de la fédération. Désormais, elle est orchestrée et prévue. Elle est recherchée, car elle permet à la fédération sportive nationale de jouir d'une légitimité extérieure importante. Il est également important de mentionner le soutien de protagonistes intra-institution dans le travail de recherche de reconnaissance de l'Ufolep. L'installation de la relation inter organisation doit donc beaucoup aux jeux d'acteurs individuels <sup>182</sup>. Compte tenu de l'impact de l'évolution des relations aux autres acteurs publics, nous pouvons parler de l'installation d'un nouveau modèle économique.

Le financement des actions fédérales par d'autres services de l'État est pour l'Ufolep une reconnaissance du caractère social et citoyen de la fédération. Dans sa stratégie d'influence cherchant à gommer l'image d'une fédération proposant des championnats de « seconde zone », cette quête peut paraître cohérente. La fédération gagne à faire reconnaître l'intérêt universel du sport, et donc la possibilité d'un financement interministériel. À nouveau, nous pouvons parler d'un contournement des usages organisationnels de la fédération (Reynaud, 2004). Bien que cette règle ait évolué comme nous l'avons vu par les collaborations avec les différents acteurs, elle ne se substitue pas au rattachement au ministère des Sports. L'agrément, la hauteur des moyens, l'attachement culturel sont autant de facteurs favorisant le maintien de cette règle. « Le maintien des règles est avant tout rendu possible par les acteurs qui les utilisent et les construisent dans leurs stratégies » (Reynaud, 2004, p. 61). De plus la relation à cet acteur a elle aussi évolué au cours de nos observations pendant la mandature 2016-2020.

---

<sup>182</sup> L'analyse des réseaux individuels par les salarié-e-s de la fédération est développée dans la sous-partie 4.2.1 en s'appuyant sur Laville (2009).

## Entre reconnaissance, instabilité, et instrumentalisation des fédérations sportives nationales dans leurs relations au ministère des Sports

Le second constat, à la suite du multi financement public du système fédéral, porte sur l'évolution de la représentation de la fédération par le ministère des Sports et les incidences sur leur sollicitation conjointe. L'un des axes politiques du gouvernement porte depuis plusieurs années sur l'accès du sport au plus grand nombre. À ce titre-là, les publics dits « vulnérables et/ou éloignés de la pratique » font l'objet de programmes gouvernementaux. Ces derniers sont promus par les fédérations sportives nationales à travers des dispositifs internes. L'implication des fédérations dans ces dispositifs est valorisée au travers de la convention pluriannuelle d'objectifs. Elle peut être rendue également obligatoire. En effet, nous pouvons voir que les thématiques sociosportives ont été dans un premier temps, imposées aux fédérations par le biais de ces conventions étatiques.

*« J'ai un souvenir en tête d'une réunion de DTN avec le directeur des sports et le ministre au moment de la COP21 en France. On a demandé aux fédérations sportives de proposer des projets sur... l'environnement et [nom anonymisé] qui est intervenu comme président de l'association des DTN à un moment où il y avait l'ensemble des DTN autour de la table avec la ministre, il a quand même un rôle important, a dit « Vous nous avez demandé d'acheter des cirés », [...], il voulait montrer le choc que pouvait avoir les fédérations quand on leur demandait d'être associées à la COP21 et de... proposer des projets autour de l'environnement. Si ce n'était pas imposé, personne n'y allait ». Pierre Chevalier, directeur technique national de l'Ufolep.*

Le directeur technique national de la fédération nous montre dans cet extrait d'entretien, la réaction d'un responsable de fédération face à une injonction impliquant le système fédéral sur des thématiques sociétales. Il prend ici l'exemple des questions d'environnement directement en lien avec l'actualité et l'accueil de la COP21 par la France en 2015. Le responsable de l'Ufolep souhaite insister ici sur le caractère « non naturel » ressenti par certaines fédérations sportives délégataires lorsqu'il leur est demandé de s'impliquer dans des thématiques sociosportives.

*« Là où on peut devenir plus fort, c'est notamment sur le transfert du CNDS. Les fédérations du coup... elles seront amenées à prendre leur propre position, et leurs choix de financement de leur projet sportif fédéral, qui seront validés au travers de la CPO, même s'il y a des garde-fous. Je pense qu'il y a beaucoup de fédérations olympiques qui vont être sur les résultats, Paris 2024, le haut niveau. Cela doit laisser la place à des fédérations comme la nôtre pour clarifier un peu le champ, cela peut être un point positif. Je n'ai pas de certitudes par rapport à cela. Aujourd'hui on impose aux fédérations pour être éligibles à la CPO les orientations gouvernementales. Le CNDS c'est une courroie de transmission importante dans ce cadre-là. Le fait que demain le CNDS soit moins lié aux orientations gouvernementales, mais fait par les orientations à travers leur PSF, peut-être que ça va bouger un peu les lignes. On sera encore plus reconnu comme un acteur... de... d'Éducation populaire et des territoires carencés ». Pierre Chevalier, directeur technique national de l'Ufolep.*

Le directeur technique national de l'Ufolep exprime l'idée que les nouvelles modalités de fonctionnement à l'œuvre avec la mise en place de l'Agence nationale du sport en 2019 permettront de révéler les véritables projets sportifs fédéraux souhaités par les fédérations délégataires. À ce titre, il émet l'hypothèse que ces dernières s'investiront naturellement vers

ce qui les anime profondément, le haut niveau, et délaisseront les thématiques sociétales ce qui pourrait profiter à l'Ufolep. La stratégie d'influence intervenant au même moment, nous pouvons dire que la fédération a cherché à montrer à l'État son investissement « sincère » dans le sociosport, un investissement qui serait intrinsèque au projet de la fédération, à la différence des fédérations délégataires, qui elles, d'après le regard porté par les fédérations multisport, le feraient par obligation.

Dans la démonstration de son implication, l'Ufolep s'est prioritairement axée sur le développement de ses propres dispositifs. Parallèlement une importante structuration interne autour des thématiques sociétales a été observée. Elle est la résultante d'une forte professionnalisation des comités départementaux Ufolep. Nous pouvons donc penser que le siège national a fait l'objet d'une reconnaissance dans ses capacités redistributrices. Par conséquent, la fédération a vu augmenter ses moyens financiers octroyés par le ministère des Sports. Elle a par exemple connu une hausse de 11% de sa convention pluriannuelle entre l'année 2018 et 2019 alors que le budget général du ministère des Sports diminuait de -30 millions d'euros ([lemonde.fr](http://lemonde.fr) « *le ministère des Sports fonctionnera avec un budget en baisse* », 25 septembre 2018). De plus, bien que ce ne soit pas la première fois pour l'organisation, la fédération fonctionne actuellement sur une convention pluriannuelle d'objectifs. Cet élément est général à l'ensemble des fédérations, mais témoigne d'une reconnaissance donnée aux fédérations pour mettre en œuvre leur projet. La stabilisation des fonds réduit les incertitudes financières pour elles<sup>183</sup>. L'augmentation des fonds octroyés à l'Ufolep est expliquée et perçue par cette dernière comme une reconnaissance envers ses capacités d'action.

« [...] *Quand j'ai commencé, avec le ministère on avait... des relations traditionnelles liées à la convention d'objectifs. On voit que sur tous les nouveaux groupes de travail on est sollicité. Quand ils font d'urgence... un comité de pilotage au ministère sur le SNU dans les cinq acteurs qui sont sollicités il y a l'Ufolep... le conseiller sport du président de la République veut lancer une étude sur la licence sociale, c'est l'Ufolep qui est sollicitée en premier, en nous demandant même de solliciter d'autres acteurs pour se mettre autour de la table, ce sont des choses très nouvelles et qui vont dans le sens de la stratégie d'influence* ». **Pierre Chevalier, directeur technique national de l'Ufolep.**

Ainsi, cette reconnaissance se traduit par une sollicitation différenciée du ministère des Sports en plus d'une augmentation de la CPO et d'une stabilité des moyens financiers. Il évoque la demande de participation de l'Ufolep dans les projets comme le service national universel (SNU) et celui de la licence sociale<sup>184</sup>.

Cette reconnaissance était fortement attendue par l'Ufolep. Elle renvoie au travail de changement d'image souhaité pour coller à celle d'une fédération citoyenne. Cette reconnaissance apparaît comme une marque de réussite pour l'Ufolep dans sa stratégie d'influence. Cela génère une importante fierté relevée pendant les entretiens, les discours lors des événements et également dans les courriels de type « comptes rendus d'activités » envoyés par le président national chaque semaine à l'ensemble de l'équipe technique et élue.

---

<sup>183</sup> Trois budgets annuels ont été élaborés en 2018 pour les années 2018, 2019 et 2020 ainsi qu'un budget récapitulatif pour trois ans.

<sup>184</sup> Dans le cadre de ce projet, l'Ufolep avait initialement été invitée à fédérer d'autres acteurs pour le mener à bien, mais ce dernier n'a à ce jour pas donné de suite.

« Très honoré et agréablement surpris de recevoir ce vendredi un mail du nouveau conseiller sport du Premier ministre pour me proposer une entrevue pour échanger et connaître les projets et éventuelles difficultés de l'Ufolep. Proposition de RV vers le 14 octobre, je vous redirai.<sup>185</sup> ». **Courriel d'Arnaud Jean, président national de l'Ufolep.**

« Pour moi c'est vachement important que le conseiller sport du Premier ministre veuille me rencontrer sans que je lui demande, pourtant je le connais, pour que je lui explique ce qu'est l'Ufolep, son projet et comment cela peut s'articuler avec des politiques publiques, je trouve ça vachement intéressant ». **Arnaud Jean, Président national de l'Ufolep.**

« Le fait que Frédéric Sanaur vienne, que le directeur de l'Agence nous fasse l'honneur de venir pour nous expliquer l'Agence, il y a 125 fédérations agréées, il ne peut pas le faire pour 125 voilà donc... ». **Arnaud Jean, Président national de l'Ufolep.**

Mais tou-te-s les acteur-ric-e-s de la fédération ne voient pas d'un si bon œil ce rapprochement. Certain-e-s y voient une forme d'allégeance au gouvernement, des propositions qui ne pourraient se refuser compte tenu de la situation mouvante des fédérations et de leur financement.

« Nous on se dit, si le ministère met de l'argent là-dessus, ça ce n'est pas notre projet, mais finalement on va là aussi. On n'a pas les ressources humaines, ce n'est pas grave on va trouver ça. On fonctionne comme ça et pour l'instant on n'a pas eu de contradiction par rapport à nos valeurs profondes donc ce n'est pas grave. Mais effectivement ça pose la question des limites. Jusqu'où on va et comment on fonctionne... ». **Acteur-ric-e du réseau Ufolep.**

Cet-te acteur-ric-e reproche à la fédération un comportement opportuniste vis-à-vis des orientations ministérielles ou une forme d'instrumentalisation acceptée. D'après elle-lui la fédération s'acquitterait peut-être trop facilement des demandes qui lui sont faites, ce qui pourrait la conduire à s'interroger sur son libre arbitre dans la mise en œuvre de son projet. D'autres éléments pourraient être de nature à inquiéter la fédération et à tempérer ces bonnes relations par des évènements en leur défaveur.

Nous pouvons faire référence par exemple à l'audit diligenté par Thierry Braillard, secrétaire d'État aux sports, sous la présidence de François Hollande à propos d'une potentielle fusion de la FFEPGV et de la fédération du sport pour tous. Un dirigeant de la fédération nous a rapporté que le même procédé avait été sous-entendu entre l'Ufolep et la FSGT au cours d'un rendez-vous avec ce secrétariat d'État. Cette invitation a été reçue comme une non prise en compte des spécificités de chaque fédération multisport et comme une marque d'irrespect. En cherchant à associer les fédérations aux idéologies et aux actions considérées comme les plus proches, ces acteur-ric-e-s ont gommé les singularités constitutives de chacune d'entre elles. Au cours de nos observations, nous avons également assisté au retrait de deux postes de conseiller technique sportif. Le même constat a été fait par d'autres fédérations affinitaires et multisport. Cette situation commune les a conduites à analyser en détail les chiffres de retrait de ces moyens humains et ont relevé qu'ils traduisaient un arbitrage défavorable aux fédérations affinitaires. En effet, avant juillet 2019, il y avait 1610 CTS dont 1550 placé-e-s auprès des fédérations

---

<sup>185</sup> Extrait d'un courriel envoyé le 23/09/2019 par Arnaud Jean dans le cadre des comptes rendus d'activités reçus par l'ensemble de la DTN et du comité directeur chaque semaine

délégués et 60 pour les fédérations affinitaires, multisport, scolaires et universitaires. Comme une majorité des ministères, celui des sports a été invité à « rendre » 2,5% des postes de la fonction publique afin de respecter l'engagement pris par Emmanuel Macron lors de sa campagne qui mentionnait la volonté de supprimer 50 000 postes de fonctionnaires au cours de son mandat. Cela s'est traduit par un retrait de 42 postes au sein du ministère des Sports. Sur ces 42 postes, 16 ont été retirés pour les fédérations affinitaires. Il y a donc 16 postes sur les 60 placés auprès des fédérations affinitaires qui ont été retirés, contre 26 pour les 1550 placés auprès des fédérations délégataires. 26% des postes ont donc été retirés aux fédérations affinitaires et multisport, contre 1,6% pour les fédérations délégataires. Les fédérations affinitaires et multisport y ont vu un déséquilibre<sup>186</sup>. Le comportement du ministère de tutelle envers les fédérations sportives apparaît donc versatile avec d'une part des signaux positifs (sollicitation, reconnaissance, augmentation des moyens économiques), mais de l'autre des signaux négatifs (réflexion pour une mutualisation, retrait de moyens humains).

La somme de ces comportements tend à montrer une plus grande responsabilisation des fédérations sportives (Bayle, 2010). En effet, alors qu'une transformation des modalités de financement public est constatée (Prouteau, Tchernonog, 2017), il n'est pas anodin de remarquer un plus grand financement des acteurs intermédiaires comme l'Ufolep pour renforcer ses missions. La fédération étudiée est encouragée dans son développement et notamment dans son rôle sociosportif en direction des publics vulnérables. Les fédérations sportives se retrouvent alors dans une situation ambivalente. D'une part, elles obtiennent une reconnaissance se traduisant par une augmentation de leur CPO, et une sollicitation plus fréquente de leurs compétences par le ministère. Mais, d'autre part, elles observent le plus à distance possible la diminution de financement du CNDS et des collectivités territoriales, et l'appauvrissement des services déconcentrés de l'État, utiles dans la mise en place du sport à l'échelle locale. À cela s'ajoutent une baisse des moyens généraux attribués au ministère des Sports, un fonctionnement de la nouvelle gouvernance jugé opaque par de nombreux acteurs, l'arrivée de nouveaux acteurs dans la gouvernance, etc.

La frontière est donc tenue entre une analyse qui valoriserait les fédérations dans leur choix de combler la faible intervention de l'État dans des zones carencées, et celle qui donnerait raison à l'État de se retirer puisque des acteurs se substituent. La mesure récente (2019-2020) de redistribution des fonds du CNDS par les fédérations sportives nationales en direct en est un exemple. D'abord sur le modèle du volontariat, la mesure a été rendue obligatoire à partir de la saison 2020-2021 pour toutes les fédérations sportives nationales. Lors de la phase volontaire, la première année, l'Ufolep a refusé, le choix lui étant donné, de redistribuer les fonds du CNDS pour son réseau. Le remplacement de l'État dans ses fonctions a été un des arguments entendus pour choisir de ne pas s'y investir avant l'obligation de son application l'année suivante. Les arguments supplémentaires évoqués portaient sur la méconnaissance des « règles du jeu » et sur la complexité administrative dans la gestion des candidatures à mettre en œuvre dans un délai restreint. Cette décision n'a cependant pas été prise à l'unanimité et a fait l'objet de débats en interne. La marge de liberté que ce nouveau mode de redistribution permettrait a convaincu plusieurs élu·e·s qui y ont vu un avantage conséquent, une opportunité qui leur serait donnée d'être les seul·e·s maître·sse·s à bord. L'application du dispositif au sein de la fédération a été

---

<sup>186</sup> Cet événement peut être comparé à celui décrit par Moustard en 2009 : « Ces décisions, en cours d'application en juin 2009, ont été perçues, par les organisations d'éducation populaire, comme des attaques brutales remettant en cause leurs missions ».

retardée car cette dernière a refusé de voir l'administration centrale démise de ses fonctions et jugé trop importante la difficulté d'endosser cette nouvelle mission au court terme.

Pour conclure, nous avons observé que le rapport aux organisations publiques a récemment évolué et que l'évolution des missions adoptées par les fédérations sportives y joue un rôle. Par conséquent, leur rapport à leur ministère de tutelle a lui aussi changé. Au sein de l'Ufolep nous observons une diversification de ses partenaires publics la conduisant à un multifinancement<sup>187</sup> (Laville, 2009). La fédération sportive nationale s'est notamment rapprochée d'acteurs publics non sportifs. Les relations avec l'ANCT sont un exemple révélateur de cette évolution. Nous avons développé l'idée qu'à ce sujet les fédérations se trouvent dans une zone ambivalente, car en montant en responsabilité dans certaines missions « déléguées » par l'État, elles donneraient l'impression de se substituer, ou de devenir les sous-traitantes de celui-ci. Ces récentes sollicitations du ministère sont dans l'ensemble perçues par les acteur-ric-e-s du système fédéral comme une forte reconnaissance. Par conséquent nous pouvons écarter l'idée d'une diversification des partenariats publics de la fédération en raison de difficultés avec le ministère de tutelle. Nous y voyons plutôt la recherche d'une reconnaissance spécialisée, dans les compétences, notamment, sociosportives, développées par la fédération. Cela permet aux fédérations impliquées dans le sociosport d'attester de leur caractère social et citoyen. Associée à la stratégie d'influence menée qui cherche à gommer l'image de fédération de championnats de « seconde zone », ce mode de fonctionnement est cohérent. La fédération a intérêt à faire reconnaître le caractère universel du sport, et donc la possibilité d'un financement interministériel. À nouveau, nous pouvons parler d'un contournement de la règle et des usages organisationnels de la fédération (Reynaud, 2004). Mais bien que cette règle ait évolué comme nous l'avons vu avec les collaborations avec les différents acteurs, elle ne se substitue pas à celle existante qui consiste en un rattachement au ministère des Sports. L'agrément, la hauteur des moyens, l'attachement culturel sont autant de facteurs favorisant le maintien de cette règle malgré son insatisfaction partielle à différents moments du parcours de la fédération.

Si nous additionnons cette décision aux sous-entendus de rapprochement recherché, nous constatons que le comportement des instances publiques n'est pas uniforme dans son soutien et son accompagnement aux fédérations multisport. Une attention particulière autour de la mise à l'agenda politique du sport pour tout-e-s est donc portée par ces fédérations. C'est l'une des raisons pour laquelle ces dernières se sont fédérées en 2016 autour d'une nouvelle organisation ID Orizon.

---

<sup>187</sup> Laville emploie le terme de multidépendance. Nous lui préférons celui de multifinancement qui n'est pas porteur d'une connotation culpabilisante qui voudrait que les fédérations aient une part de financement public « raisonnable », sous-entendu qu'elles ne soient pas « perfusées » aux financements publics. Compte tenu du rôle sociétal des fédérations sportives, il nous apparaît cohérent que l'acteur public, par le biais de ressources, soutienne ces actions. C'est la raison pour laquelle la diversification des financements publics de l'Ufolep va dans le sens de la preuve de l'intérêt général de son action et de sa dimension globale.

### 2.2.3. La solidarité entre les fédérations multisport : la revendication d'une différence par ces fédérations

ID Orizon est un réseau d'acteurs prioritairement fédéraux regroupés autour d'un même objectif : la défense du sport pour tou·te·s. Compte tenu de la méthode d'observation chronologique et linéaire de la création de ce réseau, nous nous appuyons sur la théorie de la traduction de Callon et Latour (Callon, 1975-76, 1986 ; Latour, 1992). Cette théorie, reprise par Amblard *and al.* à travers différentes étapes nous permet de mettre en évidence le cheminement de la structuration du réseau. Ces auteurs l'ont conçu d'après une méthodologie de conduite de projet notamment car elle s'inscrit dans le courant de la sociologie de l'innovation. Aussi, au regard de notre proximité avec le terrain de recherche, nous avons jugé cette approche cohérente dans la situation analysée.

Dans ce contexte théorique, la traduction prend la définition d'« une relation symbolique qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier » (Callon 1974-1975, p. 19 cité par Amblard *et al.*, 2005, p. 135). « Il s'agit de la recomposition d'un message, d'un fait ou d'une information ». Le sport pour tout·e·s sera donc nommée « traduction » dans la suite de notre développement. Ce cadre d'analyse met en perspective les conditions à partir desquelles les fédérations sportives affinitaires et multisport se sont retrouvées en convergence autour d'un même objectif. Par conséquent, nous suivrons les différentes étapes<sup>188</sup> en mettant l'accent sur celles qui ont été le plus génératrices d'enjeux pour le réseau étudié (intertitres). Les solidarités organique et mécanique de Durkheim seront également mobilisées pour parachever notre explication. Cela permettra de mettre en évidence que tous les acteur·rice·s d'un même réseau, au sens de Latour (1992), c'est-à-dire défini comme « une métaorganisation rassemblant des humains et des non humains mis en intermédiaire les uns avec les autres », ne retirent pas les mêmes avantages à y évoluer. D'après ce même auteur « c'est en saisissant les situations comme un ensemble d'entités humaines ou non humaines, individuelles ou collectives, définies par leurs rôles, leurs identités, leurs programmes, que l'on peut accéder à leur compréhension » (*Ibid.*, p. 134).

ID Orizon est née du regroupement de huit fédérations sportives nationales initialement réunies au sein des assises nationales du sport<sup>189</sup> (ANS) et au sein du collège des fédérations affinitaires du CNOSF. Le comité national olympique et sportif français (CNOSF) était auparavant constitué de différents collèges : le collège des fédérations olympiques, le collège des fédérations non olympiques, le collège des fédérations scolaires et universitaires et le collège des fédérations affinitaires et multisport. Ces collèges ont été dissous au profit de réunions transversales en 2017. Françoise Sauvageot, ancienne vice-présidente du CNOSF, nous a expliqué au cours de notre entretien, la volonté du mouvement français de décroiser ces collèges.

*« Les nouveaux statuts qui ont été validés il y a deux ans qui seront applicables à la rentrée prochaine, suppriment les collèges au profit de réunions transversales dénommées congrès.*

---

<sup>188</sup> L'analyse du contexte, problématisation et traducteur, le point de passage obligé et la convergence, les portes-paroles, les investissements de forme, les intermédiaires, enrôlement et mobilisation, rallongement et irréversibilité, la vigilance et la transparence.

<sup>189</sup> Les ANS avaient pour objet de rassembler des acteurs œuvrant pour les APS et l'EPS et désireux de débattre des sujets touchants à l'évolution et à l'avenir du sport ; date du premier rassemblement 1991. Composition du comité de pilotage : FFCO, FNOMS, FSGT, Snep, Ufolep, Uncu, Femix'sports, FFEPMM, SFMS, UCPA, JPA, CGT commission sport, certains Cros et Cdos.



*Elles permettent sur des thématiques données, a minima, je sais plus si c'est deux ou trois fois par an, de réunir l'ensemble des fédérations membres. En fait les collègues étaient une classification des membres, c'était les membres qui étaient mis dans des groupes. On a dit ces groupes sont un petit peu cloisonnés, il faudrait mieux développer des travaux transversaux qui concernent tout le monde et qui permettent lors de journée de travail de s'investir ».* **François Sauvageot, ancienne vice-présidente du CNOSF (2009-2017) et ancienne présidente de la FFEPGV (2009-2017).**

Les huit fédérations fondatrices<sup>190</sup> d'ID Orizon ont regretté l'existence des collègues au sein desquels il leur était possible d'échanger autour de préoccupations spécifiques. Combiné aux réflexions sur la gouvernance du sport en France au même moment, le contexte était favorable à une accélération du projet d'une plateforme interfédérale. En effet, l'ancien président de l'Ufolep nationale a été l'investigateur de cette mobilisation. Son rôle éminemment important dans la création de cette plateforme a placé l'Ufolep au cœur de cette démarche conduisant également à l'implication d'une salariée de l'Ufolep nationale. Cette dernière a occupé un rôle technique en appui de Philippe Machu. Par la présence de ces deux acteur·rice·s fort·e·s par leur rôle, l'Ufolep s'est positionnée comme tête de réseau des fédérations affinitaires, comme organisation singulière parmi les autres. Philippe Machu, avec l'aide des membres fondateurs, est parvenu à fédérer pour faire avancer plus fortement la cause du sport pour toutes et tous.

### L'étape déterminante de la problématisation dans la démarche de constitution d'un réseau

La création de la plateforme interfédérale correspond à la période où les discours se renforcent sur la problématique de l'inactivité en France, des maladies liées à l'immobilité, et de la hausse de mortalité qui lui est associée (Marsault, 2017 ; Bauduer, Vanz, Guillet, Maurice, 2018 ; Illivi, Honta, 2019)<sup>191</sup>. Les fédérations sportives affinitaires et multisport font parties des organisations qui défendent l'idée que le sport peut-être une réponse à ce problème de société. C'est le socle commun qui les unit. Elles sont donc parvenues à se mettre d'accord autour de l'objet de la plateforme interfédérale : « Elle a pour objet de construire ensemble un espace de réflexion, d'éclairage et de communication, d'être un accélérateur, qui mettrait en avant les bienfaits d'une activité physique pour tous, qui viserait à toucher les publics éloignés de toute pratique, qui organiserait les contenus et la diffusion d'un plaidoyer en faveur du sport pour tous. Cette organisation est également un espace de recherches, de ressources, de communications, de lobbyings, de préconisations afin de favoriser l'accès aux activités physiques et sportives de tou·t·e·s et à tous les âges de la vie<sup>192</sup> ». Les acteur·rice·s acceptent alors de coopérer autour de cette problématique et abandonnent leur position singulière. À ce stade, il n'y a pas encore de stratégies mises en place, mais il y a une interrogation commune suffisamment générale pour que chacune des fédérations se sente investie et converge vers un même objectif. Mais cette problématisation est soumise à rude épreuve. Elle est présente avec différentes nuances parmi les membres de la plateforme. Si la défense du sport pour tout·e·s est un repère commun à l'ensemble des membres, certaines prises de position connexes font apparaître des dissonances. Par exemple, nous pouvons voir que les postures vis-à-vis du ministère des Sports, et du CNOSF, sont différentes d'une fédération à l'autre. ID Orizon s'est

---

<sup>190</sup> UFOLEP, FSCF, FSGT, FFCO, UNCU, FFRS et UNSLL.

<sup>191</sup> Loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 permettant la prescription médicale du sport. Début du dispositif sport santé sur ordonnance.

<sup>192</sup> Extrait des statuts d'ID Orizon.

constituée indépendamment de toute organisation, notamment du CNOSF. Il ne s'agit pas d'un groupe de travail, mais bien d'une entité autonome juridiquement<sup>193</sup>. Ce choix n'est pas sans conséquence. La mise à l'écart dont a fait l'objet le CNOSF, a pu laisser penser à la constitution d'un contrepouvoir. Cette interprétation est assumée par certaines fédérations qui reprochent à cette entité son intérêt trop peu marqué pour les questions d'accessibilité du sport au plus grand nombre.

« *Je ne l'imagine pas comme un contrepouvoir aux fédérations olympiques et au CNOSF comme certains membres sont en train d'essayer... les huit membres fondateurs ne sont plus sur la même longueur d'onde en ce moment* ». **Membre de ID Orizon.**

« *C'est la nouvelle gouvernance qui fait qu'il y a certains membres qui veulent presque qu'on change de nom et qu'on devienne le comité... national sportif [rires] qui existait avant... ou le comité national du sport pour tous... je pense que ID Orizon était plus pour moi... un lieu de réflexion sur les problématiques du sport... un lieu de mutualisation, d'expériences, d'échanges* ». **Membre de ID Orizon.**

« *Je pense qu'il va y avoir des discussions sur le nouveau nom que certains verraient pour ID Orizon, l'orientation que certains souhaitent et je sens qu'on ne sera pas tous d'accord, va y avoir du débat* ». **Membre de ID Orizon.**

Ces fédérations revendicatrices expliquent leur engagement dans cette plateforme interfédérale par une défaillance du représentant du mouvement sportif français sur ces thématiques qui, elles, les animent. Cependant, l'esprit d'opposition face au CNOSF n'est pas celui retenu par les entités leadeuses de la plateforme.

« *Non on n'était pas dans le conflit du tout, mais dans le « comment améliorer les choses »... mais les gens veulent montrer au créneau. Philippe Machu je le perçois comme quelqu'un de sage qui sait dire les choses posément sans se laisser faire, mais pas dans l'agressivité et ça me convient bien. Je suis plus dans ce style-là, de discuter et de pas forcément être d'accord, mais que ce soit constructif. Tout le monde a le droit de donner ses idées, mais on ne doit pas les imposer* ». **Membre de ID Orizon.**

La contestation du pouvoir en place ne fait pas partie de la stratégie opérationnelle d'influence. Mais un rapport de force pourrait s'installer du fait de l'absence de cette organisation symboliquement porteuse de pouvoir dans la constitution du réseau. L'absence d'invitation à son égard est laissée libre à l'interprétation de chacun·e des membres. Les comportements oscillent donc entre dédains pour certain·e·s fédérations et indifférence pour d'autres. La position vis-à-vis de cette structure n'est pas anodine, car elle fait référence à l'histoire commune passée de ces fédérations multisport et affinitaires. Certains membres cherchent à se défaire de cette instance, quand d'autres ressentent le besoin de retrouver la fonction qui était donnée à l'ancienne commission interne au CNOSF qui les rassemblait.

« *Il y a eu une petite confusion parce qu'au niveau du CNOSF il y a eu un changement de statut et il n'y avait plus le collège des fédérations affinitaires et ID Orizon a été créé à la même période et dans certains esprits c'était refaire le collège des affinitaires pour être toujours...*

---

<sup>193</sup> MacCarthy et Zald (1987) démontrent que les chances de succès d'un réseau d'acteurs sont décuplées et perdureront plus longtemps si un format structuré est établi entre ces membres. Il s'agit de l'étape de la problématisation (Latour, 1992).

*ce n'était pas ça l'idée de départ, je suis restée sur l'idée de départ et peut être que des gens n'ont pas compris ça à la création ou il y a eu un changement de président et les nouveaux n'ont pas compris* ». **Membre de ID Orizon.**

*« On fait toujours attention à ce que ne soit pas le collège des affinitaires » [...]. En tout cas aujourd'hui on fait attention... je rappelle à Philippe M. que ce n'est pas le collège des affinitaires, qu'il faut être différent de ce qui s'est fait, sinon on va retomber dans des plaintes et il n'y aura pas cette plus-value qui n'existe peut-être pas encore... mais qui est l'objectif de cette espèce de think-thank* ». **Membre de ID Orizon**

L'État fait moins directement l'objet de ces critiques. Une des chargées du suivi des conventions pluriannuelles d'objectifs de certaines fédérations a d'ailleurs été conviée à plusieurs reprises lors des premières réunions du conseil d'administration au cours de l'année de constitution du réseau (2016). Mais le véritable adversaire de ce réseau réside dans la volonté de chaque entité de conserver son intégrité. Cela représente la plus forte menace envers l'existence et la solidité du réseau. Les fédérations affinitaires et multisport souffrent d'un manque de lisibilité de leur projet associatif. Il est en partie lié à leur manque de notoriété, mais également à leur incapacité à donner à voir ce projet. D'autres enjeux, notamment économiques de la part du ministère des Sports viennent s'ajouter. La combinaison de ces facteurs fait peser une menace sur la fusion de ces fédérations entre elles (Cf. Réflexions sous le gouvernement Hollande du secrétariat au sport de Thierry Braillard). Cette dernière peut être un frein à la collaboration des fédérations affinitaires et multisport. En effet à trop vouloir rassembler, elles prendraient le risque d'identifier trop de similitudes entre elles ou encore, aux yeux des décideur·euse·s, de lisser leurs pratiques pour adopter une stratégie commune qui réduirait leur chance de prouver leur singularité. Les fédérations se placent donc dans une stratégie de défense, les conduisant à garder une réserve dans ce mouvement qui paradoxalement pourrait également participer à soutenir leurs efforts de survie par la mise en agenda politique du sport pour tout·e·s.

Puisque ces fédérations ont un objet commun, c'est donc la mise en œuvre et les moyens déployés au service de leur projet qui vont différer entre elles. C'est pourquoi l'un des points de mécontentement réside dans la défense du support de la politique du sport pour tout·e·s : le modèle associatif. Il est un des moyens principaux et historiques des fédérations pour mettre en œuvre leur projet puisque le système fédéral en serait le regroupement et donc le représentant. Nous pouvons voir à l'Ufolep que l'ensemble de son activité est aujourd'hui réalisé au sein du système associatif, mais en outre-passant, par moments, les usages associatifs fédéraux. Cette pratique pourrait paraître inacceptable dans certaines fédérations. Au cours de ces échanges, la FSGT s'est par exemple montrée très attentive à l'apparition du mot « club » au sein de la charte et des statuts de l'organisation compte tenu de ses affinités politiques avec le terme et le maintien de son utilisation. Le choix ou la capacité de certaines fédérations à dépasser les usages fédéraux les amène à adopter des positionnements différents. Son importante structuration sur les missions sociosportives et la professionnalisation attenante confèrent à l'Ufolep un important degré d'ouverture dans son discours<sup>194</sup>. Par exemple, le discours de Philippe Machu a aussi laissé une place à la pratique autonome, à l'importance de l'aménagement du territoire

---

<sup>194</sup> Nous développerons plus en détail le rapport de l'Ufolep aux usages du système associatif et fédéral, notamment à travers l'activité pilotée par les comités départementaux au sein du chapitre 3.

pour ces pratiquant·e·s ce qui, pour certains, renvoie à une forme de concurrence et de mise en danger des sportif·ve·s. Il propose d'« oser interroger le modèle fédéral » et dit que « le modèle associatif a un bon bilan, mais des limites, [qu']il faut oser le dépasser ». **Extrait du carnet ethnographique des réunions de constitution du réseau, 2016.** Les différent·e·s acteur·rice·s de l'Ufolep investi·e·s dans cette organisation ont soulevé ces difficultés à conserver une problématisation commune.

*« Dans le même état d'esprit, il y a ce que tu as vécu l'autre jour, la création d'une coopération interfédérale ; là aussi pour essayer de faire bouger les lignes, pour rendre plus visible cette conception du sport. D'où l'idée de travailler à plusieurs, même si c'est difficile tu vois que les uns les autres avancent avec timidité, ils ne veulent pas perdre leur identité, ils ne veulent pas se faire absorber. Dès qu'on parle de rapprochement ou de coopération, ils disent « ouhla ouhla ». Philippe Machu, ancien président de l'Ufolep nationale et président d'ID Orizon.*

*« I : Il faut... construire le commun et ça prend un peu de temps, c'est la place qu'on veut bien donner, il faut toujours convaincre de l'intérêt de cette plateforme et de son utilisation.*

*F : C'est qui qu'il faut convaincre ? Les membres ?*

*I : Oui il y a toujours une nécessité (long silence) parce qu'il y a du commun et aussi du différent. Il faut réussir à jongler entre les aspirations individuelles des fédérations et des aspirations collectives.*

*F : Il y a une hiérarchie entre ces intérêts qu'ils viennent chercher ?*

*I : Non, mais il y a des expressions sur... il y a le stress qu'on leur dise un jour, vous ne ferez qu'une seule fédération parce que vous faites tous la même chose. Donc il y a ce besoin de se rappeler qu'on est différent.*

*F : Comment ça se manifeste ?*

*I : Sur des modalités d'expression, sur la parole à prendre, je ne sais pas, par rapport à un positionnement du CNOSF. Prendre position par rapport au CNOSF, on peut décider d'y aller individuellement ou collégalement et c'est toutes les fédérations, ou on fait ça via ID Orizon »*

**Membre de la direction technique nationale Ufolep en charge du suivi d'ID Orizon.**

La sociologie de la traduction nous permet de saisir les difficultés du réseau ID Orizon à problématiser et à accepter de mettre entre parenthèses les positions singulières de chacun pour s'unir d'une même voix (étape de la problématisation et de la recherche d'un·e traducteur·rice). Le rôle du traducteur est à ce stade indispensable. Il doit s'étendre dans le temps voire faire évoluer son discours de traduction des enjeux en fonction du changement de l'environnement.

### **Le point de passage obligé, l'ancrage et la vigilance (Callon, Latour), stimuler le commun**

Nous pouvons penser que le point de passage obligé, celui qui a officialisé la constitution du réseau, a éloigné provisoirement ces difficultés de problématisation entre les fédérations affinitaires et multisport. L'évènement de lancement, organisé au Sénat en 2016, a révélé cette volonté de convergence entre les acteurs. Il a officialisé la constitution du réseau en l'annonçant publiquement. Choisir un lieu hautement symbolique comme celui-ci peut démontrer la volonté de cette organisation d'emprunter un parcours vers une recherche de

reconnaissance, vers une institutionnalisation<sup>195</sup>. Cela peut permettre à la jeune organisation de rendre lisible son projet. Ce point de passage n'est pas suffisant pour produire un ancrage durable du réseau, mais il reste néanmoins nécessaire et solidifie, à un moment et dans le temps, les raisons qui unissent les acteur·rice·s. Les connaissances communes des huit fédérations participent à consolider l'importance de ce point de passage obligé pour lui donner de la valeur dans le système sportif. La mise en place des conférences « petits déjeuners » participe également de cette mise en valeur<sup>196</sup>. Elles sont organisées tous les deux mois environ et portées par un des membres de ID Orizon. Ces événements participent à diffuser l'image du sport souhaitée par les fédérations sportives et affinitaires, mais aussi à interroger, critiquer les politiques publiques actuellement à l'œuvre. Pour le réseau, ces petits déjeuners ont également pour objectif de mobiliser chacun leur tour les membres de l'organisation sur la mise en œuvre de ces rencontres. Ainsi en se relayant, le réseau cherche à ce que l'ensemble des fédérations soit actif et qu'aucune ne joue un rôle faussement participatif. Leur participation donne du sens à leur engagement dans la plateforme interfédérale. Quand les fédérations ne sont pas organisatrices, elles ont la possibilité de rester actives en participant à la diffusion de l'information sur la tenue des conférences. Cette solidarité, qui pourrait être qualifiée d'organique d'après Durkheim (1893/2013), doit participer à un accroissement de l'écho autour de ce mouvement. Mais ce déploiement est rendu difficile par la domination du sport élite dans le système sportif. C'est pourquoi les étapes du rallongement et de l'irréversibilité, étapes de la théorie de la traduction de Callon et Latour sont indispensables pour que le réseau perdure et soit impactant (Callon, 1975-76, 1986 ; Latour, 1992).

Ces dernières ne sont pas nécessairement chronologiques. Elles peuvent se chevaucher avec les précédentes. L'étape du rallongement consiste à renforcer le réseau. Dans le cas d'ID Orizon, il s'agit d'accroître ses espaces de tribune et cela passe notamment par un accroissement des effectifs pour maximiser ses chances d'y parvenir. L'organisation compte, en 2020, seize fédérations sportives multisport ou affinitaires<sup>197</sup>, ce qui représente plus de 30 000 associations et plus de 4 000 000 licencié·e·s et pratiquant·e·s. Il s'agit d'un atout en termes de communication et il permet de donner de la crédibilité aux discours défendus, car les acteurs sont plus nombreux à les porter. Le développement des effectifs participe cependant à complexifier le rôle du traducteur, endossé initialement par Philippe Machu, dans la problématisation commune entre les membres. Il rend plus difficile l'abandon provisoire, dans un espace, des singularités et des entités pour créer ou fédérer le commun, car les entités sont plus nombreuses. Ce rallongement peut donc produire une solidification du réseau, mais également un effritement (Callon, 1974-75 ; Latour, 1992). Les modalités d'acceptation de nouveaux acteurs dans la plateforme peuvent par exemple être sujettes à conflit et porteuses d'enjeux pour le maintien d'une problématisation centrale. C'est un des points de vigilance. La

---

<sup>195</sup> Nous pouvons expliquer le lancement d'ID Orizon au Sénat pour ces raisons, le lieu étant chargé de symbole. Mais paradoxalement, les acteurs d'ID Orizon en créant le nom de la plateforme ont choisi de ne pas faire apparaître les termes de « assise, conseil, comité ». L'objectif recherché était de ne pas figer l'organisation, de ne pas l'inscrire dans un fonctionnement pyramidal, complexe et trop rigide. (Tournay, 2011)

<sup>196</sup> Les petits déjeuners sont des conférences/tables rondes auxquelles sont invité·e·s un·e ou plusieurs acteur·rice·s à venir échanger autour d'un sujet durant 1 h 30 environ en début de matinée. Parmi les thèmes traités et les fédérations impliquées nous retrouvons : Paris 2024 Sport pour tou·t·es (FSGT), Sport inclusif (Ufolep), Sport et le milieu carcéral (UNSL), Sport et émotion (FFCO), Sport santé (FFRS), Gouvernance du sport (UNCU), Sport sur ordonnance (FSCF) et Sport et solidarité (FFSPT) (non exhaustif).

<sup>197</sup> Aux huit fédérations fondatrices, ce sont ajoutées : l'ASPTT, la FAEMC, la FFVélo, la FFEPGV, la FNSMR, l'USEP et la FFSE.

traduction donnée par le traducteur, et par les principaux membres fondateurs de ID Orizon, peut faire l'objet d'une concurrence lors de l'étape du rallongement. Cette dernière pourrait s'exprimer de l'intérieur par l'arrivée de nouveaux acteurs parvenant à créer des nuances autour de l'objet défendu par la plateforme interfédérale (préserver l'existant ou élargir). Pour se prémunir de ce risque, les fédérations fondatrices d'ID Orizon ont constitué des collèges pour lesquels des droits de vote différents ont été octroyés. Il est toutefois intéressant de noter que ce mode de fonctionnement par collège est critiqué au sein du CNOSF par ces mêmes fédérations affinitaires et multisports<sup>198</sup>. Ce choix peut cependant s'expliquer par le fort ancrage des usages du système sportif sur ces organisations les ayant conduites à ne pas envisager un autre format d'organisation (Reynaud, 2004). De la même façon, nous constatons que l'organisation s'inscrit dans un modèle associatif. Ce format ne semble pas avoir été questionné ni remis en question. Il est instauré malgré les critiques qui lui sont parfois faites. La volonté de nouvelles organisations de proposer un autre format pourrait être une forme de traduction concurrente interne même si cette réflexion ne touche pas directement à l'objet du réseau. Mais compte tenu de la place grandissante des débats sur la légitimité du système associatif comme support juridique aux évolutions sociétales, ce sujet n'est pas anodin. Choisir de conserver le modèle associatif dans la forme du regroupement interfédéral pourrait être analysé comme un soutien aux modalités historiques d'organisation que le sport connaît : le club.

La concurrence pourrait également venir de l'extérieure. Dans le cas d'ID Orizon, nous pouvons dire que les membres fondateurs se sont arrogés le droit de définir un périmètre de défense du sport pour tout-e-s au sein de la plateforme interfédérale. En effet, les fédérations unisports et olympiques se voient pour le moment exclues de cet espace<sup>199</sup> même si les avis divergent sur leur possible intégration. Choisir de ne pas les accepter, de ne pas leur proposer d'intégrer l'organisation, c'est risquer la création d'une chaîne de traduction concurrente (Latour, 1991). Cette vigilance doit être accrue, puisque la traduction concurrente la plus connue à celle du sport pour tou-te-s reste le sport de haut niveau, une traduction solidement installée compte tenu de ses atouts, en termes de rayonnement pour les financeurs, et d'économie grâce à la médiatisation. Ce rapport de force entre les différentes traductions du sport s'observe dans le pouvoir donné aux différents types de fédérations au sein de l'institution représentante du mouvement sportif en France : le CNOSF.

*« Il y a des gens qui sont quand même... je ne sais pas comment ils nous considèrent mais sûrement sans importance ou d'une importance moindre. Pour eux le sport c'est la compétition et pas le sport pour tous on le sent, on sent qu'ils font du sport pour tous parce que c'est dans l'air du temps et que ça leur permet de vivre, mais ce n'est pas dans leur ADN ».* **Membre de ID Orizon.**

*« C'est un peu compliqué quand même dans le schéma politique aujourd'hui, les statuts du CNOSF sont faits de manière que d'emblée les fédérations olympiques ont plus de voix. Même si on est tous contre, ça ne payera pas, sauf si certaines fédérations olympiques sont d'accord*

---

<sup>198</sup> L'exemple de la xénophobie de Denis (2003) pourrait également ici être emprunté concernant les différentes stratégies employées entre les organisations dominantes et dominées dans le système sportif.

<sup>199</sup> Bien que le nombre de fédérations unisports et olympiques qui s'est intéressé à rejoindre ID Orizon est anecdotique au moment de nos observations. La FF Vélo est la seule, d'après la liste officielle du site internet de l'organisation, à avoir par la suite rejoint l'organisation interfédérale.

*avec nous, mais comme elles ont plus de voix que nous. Elles auront toujours le pouvoir, ça m'a toujours dérangé dans le système* ». **Membre de ID Orizon.**

« [...] *Je ne sais pas si c'est encore d'actualité qu'ils soient représentants d'un mouvement sportif, ... du mouvement olympique sans aucun doute parce que c'est leur travail. Mais je ne pense pas qu'ils représentent le mouvement sportif français dans sa globalité* ». **Membre de ID Orizon.**

Le sport de haut niveau fait également l'objet d'un fort interventionnisme étatique lié à son rôle de représentation de la France et d'une forte centralisation (Honta, 2003/1 ; Charrier, 2001). C'est pourquoi lors de la constitution de l'Agence nationale du sport, les fédérations affinitaires et multisport se sont mobilisées pour s'y assurer une place. Cinq places étaient initialement prévues pour représenter les fédérations au sein de celle-ci. À la suite d'un travail de lobbying mené par ces fédérations, une place supplémentaire a été octroyée. Il est intéressant de constater que dans cette stratégie d'influence, ID Orizon n'a pas servi de messagère des fédérations affinitaires multisport universitaires et scolaires. Il n'a pas été confié à l'organisation un rôle de représentante. C'est la raison pour laquelle, ce n'est pas la plateforme interfédérale qui a obtenu un siège au sein du conseil d'administration de l'agence ou au sein du CNOSF, mais le collectif de fédérations qui s'est ensuite organisé pour proposer une fédération individuellement choisie pour les représenter.

« [...] *Par exemple à un moment donné... il y avait une demande de candidature, un comité permanent pour la gouvernance. J'ai souhaité qu'on s'autodésigne, qu'on le fasse entre nous et que ce ne soit pas chacun individuellement. Si on veut avoir cette force, il ne faut pas qu'il y ait des divergences entre nous, comme la FSGT et sport pour tous on était déjà au conseil d'administration, l'Ufolep était déjà dans des groupes au CNOSF on a choisi une fédération non représentée dans ces instances de travail pour aller au comité permanent, c'était une décision consensuelle* ». **Membre de ID Orizon.**

Ces dernières ne cherchent pas à se faire représenter sous les couleurs d'ID Orizon. Elles ont par exemple signé individuellement un courrier à l'attention de la ministre des Sports, Roxana Maracineanu, à propos du transfert des conseiller·e·s techniques sportif·ve·s (Cf. Annexe 17). Cependant il est fort probable que les liens tissés au sein d'ID Orizon aient facilité le travail collectif de ses membres. De plus la stratégie adoptée nous éclaire un peu plus sur la volonté des membres de ne pas s'effacer au profit d'une organisation. Cette dernière semble donc fonctionner pour le moment comme un support, un outil d'aide à la coordination de ces fédérations qui cherche à légitimer ses actrices, mais pas la structure du regroupement. L'approche individuelle de la stratégie d'influence des affinitaires et multisport est donc prégnante. Elle rend l'enjeu de la transparence d'autant plus déterminant pour que la méfiance ne naisse pas dans les relations entre ses membres. La transparence permet d'instaurer une confiance entre les membres du réseau qui doit être entretenue. Cela peut se traduire principalement par une communication efficiente à l'ensemble des fédérations membres favorisant une organisation démocratique de la structure. Latour nous rappelle qu'un réseau n'est jamais stabilisé et que sa solidité n'est pas irréversible (Cf. Débats de positionnement vis-à-vis du CNOSF).

## Entre approches individuelles et collectives

La stratégie d'influence de l'Ufolep, traitée précédemment (Cf. 3.2.1), s'est enclenchée au même moment que la constitution de ce réseau interfédéral : la fédération développe ainsi une stratégie d'influence à la fois individuelle et collective. La combinaison de ces deux formes pose plusieurs questions comme celle formulée par Jean Karl Deschamps, élu du centre confédéral de la Ligue de l'enseignement :

*« Par exemple ça interroge le périmètre dans lequel on défend telle ou telle idée. Est-ce que la Ligue [de l'enseignement] porte ses idées en propre ? Est-ce qu'elle le fait à travers des coordinations associatives comme le mouvement associatif ? C'est le même débat qu'il y a à l'Ufolep, est-ce que l'Ufolep porte en propre... un projet de loi ? Ou est-ce que c'est ID Orizon qui le porte ?... On a ces interrogations permanentes et la Ligue n'y échappe pas à travers la cinquantaine de structures collectives dans laquelle elle siège dans tous les domaines, dans tout l'espace social. C'est la ligue qui porte en tant que tel le droit aux vacances, ou est-ce qu'elle fait à la JPA ou à l'UNAT ? Il y a une épreuve stratégique... qu'il faut passer sachant que les coordinations multiples associatives ou plus d'ailleurs, se sont développées au cours des 10 ou 15 dernières années. ».* **Élu du centre confédéral de la Ligue de l'enseignement.**

Cet acteur soulève ce qui relève de l'étape de la problématisation selon la théorie de la traduction de Latour. Dans quelles conditions les fédérations doivent-elles abandonner leur position individuelle pour rejoindre le collectif ? L'exemple du projet de loi est particulièrement intéressant pour mettre en lumière ce débat. Comme nous l'avons dit en début de chapitre, l'Ufolep a porté seule ce projet de loi. Elle a fait les démarches auprès des député·e·s et des sénateur·rice·s en tant qu'« Ufolep ». Elle est parvenue à identifier un député pour porter la PPL. Il est intéressant de noter ici que l'Ufolep est parvenue à identifier un député porteur de sa PPL grâce à l'organisation d'un petit déjeuner ID Orizon, au cours duquel un collaborateur de ce dernier était présent. Ainsi, le réseau ID Orizon a joué un rôle dans l'avancée de la PPL en servant de lieu de rencontre, d'intermédiaire entre les acteurs. Par la suite, c'est uniquement l'Ufolep qui a engagé un contrat auprès du lobbyiste Pascal Dupeyrat. La démarche a donc, à ce stade, continué d'être individuelle. L'Ufolep étant la seule à investir financièrement dans la démarche, n'apposant que son nom et ne sollicitant que son réseau personnel pour la diffusion de la PPL. Compte tenu de la portée collective de la PPL pour les fédérations affinitaires et multisport, ce choix peut être questionné. Pourquoi la fédération ne s'est-elle pas associée à ses homologues pour la diffuser plus largement, et donc accroître ses chances de soutien ? Nous pouvons faire l'hypothèse que l'Ufolep a cherché à se distinguer, en adoptant une position de leadeuse dans ce réseau de fédérations, comme fédération affinitaire et multisport tête de réseau. En effet, cette position vient corroborer celle initialement prise par l'Ufolep lors de la constitution de ID Orizon. Elle souhaite affirmer sa position de meneuse dans le milieu du sport pour tout·e·s.

*« F : quel regard tu portes sur ces organisations (sportives non fédérales) ? [...]*

*I : J'échange avec toutes, les personnes sont identifiées que ce soit moi ou elles, on se voit, on se connaît, on sait qui est qui. C'est très individuel, on se respecte [...] on comprend qu'on a des intérêts communs, mais les logiques de structure vont prendre du temps. Ma vision, à terme, c'est qu'on sera en mesure de toutes les affilier, pour ça il faut qu'on ait les services et les besoins adaptés [...] c'est pour ça que quand c'était moi qui était en responsabilité avec le dossier de [organisation anonymisée], on n'était pas adhérent, mais on travaillait*



*régulièrement avec eux parce que pour moi ces organisations même si elles sont intéressantes et opérantes, elles restent nos petits. Le problème ce n'est pas qu'elles soient fortes, mais que nous, on ne soit pas encore en mesure de les affilier* ». **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Cet extrait d'entretien nous montre la volonté hégémonique de l'un-e des acteur-riche de l'Ufolep pour la fédération. Bien qu'il ne soit pas directement question des fédérations affinitaires et multisport dans cet interview, cela nous permet de saisir une des raisons qui a pu pousser la fédération étudiée à entamer la démarche seule. Malgré cela, le projet a été présenté au sein de la plateforme interfédérale. Ainsi nous avons vu à différents degrés, les autres fédérations s'impliquer. La FSGT a, par exemple, à plusieurs reprises, évoqué dans son magazine « Sport et plein air » les avancées de la PPL.

## Quelle place pour les fédérations affinitaires ?

«La France compte deux fois plus de fédérations que l'Allemagne ou l'Angleterre, plus d'une centaine.» Bernard Amsalem, membre du comité de pilotage sur la nouvelle gouvernance du sport, dresse le constat de ce que beaucoup décrivent comme un archaïsme. Si rien n'a été décidé à ce sujet autour de la nouvelle gouvernance, la réorganisation du sport français doit conduire à jouer la carte de la complémentarité, voire de la sous-traitance, estime cet ancien président de la Fédération française d'athlétisme (FFA) : «L'important c'est la diversité de l'offre. Il faut construire davantage de passerelles et de conventions entre les fédérations, établir une façon collégiale de travailler sur le terrain. Il y a de la place pour tout le monde, nous ne touchons pas les mêmes publics, la FFA a ainsi établi des liens forts avec l'Usep et l'UNSS (\*).» Si cet enjeu de complémentarité ne peut qu'être partagé, les décisions prises engagent une autre réalité. Parmi les préconisations, l'élargissement de la délégation en matière de formation aux fédérations actuellement délégataires (globalement, les fédérations françaises ayant reçu délégation de l'État sur une discipline), risque une fois encore de placer des fédérations affinitaires et multisports, telle la FSGT, sous leurs tutelles. Aujourd'hui autonomes pour décider des contenus de leur formation, ce qui garantit une réponse à la diversité des besoins des animateurs et animatrices, celles-ci pourraient demain se voir soumises aux directives et normes imposées par les fédérations françaises désignées comme «chefs de filats» sur une discipline. Et la formation ne serait qu'un des «points» du «renforcement» de cette délégation.

Comment parler de complémentarité, alors même qu'un lien de subordination est créé ? Les fédérations affinitaires et multisports ont d'ailleurs soutenu une proposition de loi du député Sébastien Nadot (LRM) visant à créer une délégation multisports, une manière de reconnaître, à égalité avec les fédérations spécialisées, le rôle joué par celles-ci.

Qu'il en soit de cette proposition, de celle d'encourager les fédérations et clubs à s'engager dans l'économie sociale et solidaire [lire l'encadré p.17] ou de ne plus réserver au seul «sport pour tous» les ressources du CNDS... «ces orientations, à l'encontre des besoins de la population dans leur diversité, laisseront peut-être l'opportunité pour les fédérations affinitaires et multisports d'écrire une nouvelle page de leur histoire, en faisant preuve une fois encore d'innovation et, il faut le souhaiter, de coopération», réagit Emmanuelle Bonnet Oulaldj, co-présidente de la FSGT, «sur ce point, le travail avec les collectivités territoriales peut s'avérer gagnant». C'est en effet sur le plan départemental et local que les coopérations se concrétisent réellement, elles ne pourront qu'être renforcées par la proposition de pérenniser les conférences régionales ou via la place accordée aux collectivités dans cette gouvernance. Même si parfois le partenariat peut se transformer en une trop forte dépendance aux financements publics, les structures locales des fédérations affinitaires sont souvent des interlocutrices privilégiées des dites collectivités. Celles-ci ont su apprécier au fil des années leurs compétences en matière de projets sportifs et associatifs et d'organisation de manifestations sportives pour toutes et tous. # LR

(\*) L'Union sportive de l'enseignement du premier degré (Usep) est la fédération de sport scolaire de l'école primaire française, l'Union nationale du sport scolaire (UNSS) est celle du second degré.

18

sport et plein air # octobre 2018 [version 18 sept.]

Figure 12 : Extrait du magazine Sport et Plein air, octobre 2018, quelle place pour les fédérations affinitaires ?

### Le dossier : Loi Sport & Société du + fort ?

Si souvent repoussé et reporté, le projet de loi «Sport et Société» sera bel et bien débattu, et sûrement adopté, devant les parlementaires en 2020. Il sera très probablement organisé autour de trois grands axes : la gouvernance des fédérations ; rendre le sport accessible au plus grand nombre ; protéger les athlètes et les compétitions sportives. Très peu de mesures précises et effectives ont filtré, il reste donc largement à en connaître le contenu. Et à en anticiper les éventuelles conséquences pour le sport populaire.

#### Un projet et beaucoup de questions

Une loi «Sport et Société» sera probablement votée en 2020. À quatre ans des Jeux olympiques et paralympiques, il est pour l'instant difficile d'en connaître exactement le contenu, même si, depuis quelques mois, ses grands axes ont filtré petit à petit. De quoi, parfois, inquiéter les défenseurs du sport populaire... # Par Nicolas Kssis

#### Et les fédérations affinitaires et multisports ?

La prochaine Loi «Sport et Société» pourrait impacter le devenir des fédérations affinitaires et multisports, scolaires et universitaires, pour le meilleur comme pour le pire. Et si la Loi permettait de renouveler avec une conception omnisport ? Tel est l'un des enjeux d'une contribution collective de 15 fédérations représentatives. # Par Emmanuelle Bonnet Oulaldj

Figure 13 : Extrait du magazine Sport et Plein Air, mars 2020, Spécial AG FSGT + dossier Loi Sport & Société

La portée résolument collective de la PPL pouvait difficilement écartier les autres fédérations sportives nationales, car la problématisation du réseau d'ID Orizon les relie. Elle est inéluctable,

car les bénéficiaires de la PPL, dans son application directe, pourraient être également perçus par les autres fédérations de ID Orizon bien que des incompréhensions demeurent quant à la mise en œuvre effective de cette dernière.

« Ça reste encore un peu flou pour moi parce que pour moi une délégation elle est unique. Quand on parle d'une délégation comme une discipline elle est à une seule fédération alors je me dis comment on va la partager entre plusieurs fédérations ». **Membre de ID Orizon.**

Mais cette stratégie à la fois individuelle et collective peut entraîner de la méfiance. Une bonne gestion des deux s'impose aux membres du réseau pour ne pas perdre la confiance de leurs pairs.

La deuxième difficulté de la combinaison d'une approche individuelle et collective dans une stratégie d'influence réside dans le partage de connaissances et de compétences. Elle renvoie, une fois encore, à l'idée de délaissier sa position singulière, pour servir le groupe et le collectif.

« [...] Je pense qu'il y a des aspects de mutualisation qui peuvent être intéressants, en termes de partage d'informations... maintenant, là où je suis un peu mesuré... et j'avais la même position vis-à-vis d'ID Orizon, je ne voudrais pas que l'expertise qu'on a et l'avance qu'on peut avoir dans certains domaines, on la partage très généreusement à tout le monde et... qu'on serve notre leadership sur... les thématiques sur lesquelles on est en avance [silence] c'est là la limite pour moi... de l'engagement ». **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Cet-acteur-riche de la fédération exprime ses craintes vis-à-vis d'une mutualisation qui pourrait se révéler inégalitaire entre les membres du réseau. Elle-il voit à l'Ufolep des compétences et un savoir qui ne seraient pas aussi développés chez les autres membres. L'acteur-riche s'appuie sur le principe du don-contre don (Mauss, 1973) ou « donnant-donnant » pour qualifier ce qu'il considère comme équitable en termes d'engagement des expertises au sein de ID Orizon. Cet avantage concurrentiel soutenable (Kœnig, 2015) donne à la fédération une plus-value sur les autres membres et ravive donc le sujet de la concurrence interfédérale et du souci de distinction. Cette concurrence entre les membres peut empêcher dans certains cas l'ancrage et la solidité du réseau puisque, par sa présence, elle éloigne la solidarité. Par conséquent il « flotte » chez certains membres un sentiment de non-accomplissement.

« Mais... tu vois [silence] en matière d'influence il y a d'autres silos qui me paraissent plus intéressants que ID Orizon ».

« ID Orizon ce n'est pas encore assez connu pour qu'on sache qui il y a derrière... c'est sûrement une bonne stratégie... mais elle n'est pas... aussi éclairante qu'elle devrait l'être [silence] ». **Membre de ID Orizon.**

Mener des stratégies individuelles et collectives peut donc s'avérer périlleux, voire stimuler les concurrences. La solidité du réseau pourra s'analyser par la capacité de ses membres à les rendre compatibles, et par la capacité des fédérations à exercer des stratégies individuelles non préjudiciables aux stratégies collectives.

« [...] Dans mes années de bénévolat à des postes départementaux, régionaux, même national au niveau secrétariat général, on était autocentré sur notre propre fédération et quand on entendait discuter des autres fédérations c'était plutôt en termes de concurrence [rires] parce qu'on a le même public en réalité, ce sont des gens qui pratiquent pour d'autres raisons que d'avoir des médailles, pour leur santé, pour... leur bien-être, etc. Donc on a le même public,

*on capte les mêmes personnes, c'était plus en termes de concurrence, mais maintenant c'est une belle ouverture* ». **Membre de ID Orizon.**

Pour finir, ce témoignage nous montre que la création d'un réseau interorganisationnel peut aussi atténuer les concurrences en stimulant la solidarité entre pairs. Malgré les différences qui les éloignent, la solidarité sociale et organique théorisée par Durkheim (1893/2012) dès la fin du 19<sup>e</sup> siècle permet de mieux comprendre ce qui les rapproche. Chacune des fédérations dépend des autres, car elles permettent de rendre lisible le projet des autres, de parachever leur projet politique. Cette solidarité organique s'observe également dans les discours communs. Les fédérations défendent l'idée qu'un nombre encore trop important de Français·e·s ne pratiquent pas de sport pour qu'une légitime concurrence s'installe entre elles. Mais nous avons pu voir que le caractère organique de leurs relations pouvait être amené à s'effacer dès lors que la situation se tend et que la survie s'impose comme stratégie fédérale. Durkheim met en avant la maximisation du profit qui pourrait pousser la division du travail social trop loin, au point de déliter les liens. L'environnement pertinent deviendrait par moments trop instable pour que la solidarité organique s'exerce. La vulnérabilité des organisations fédérales entraînerait une concurrence entre elles. Cette situation repose, notamment, sur la reconnaissance partielle par les organes du sport et politiques de ce lien organique. En effet nous avons montré que la complémentarité de ces fédérations était parfois contestée. Dans la perspective d'une telle pensée, il apparaît peu probable, comme de récents événements l'ont montré (tentative de fusion), qu'une solidarité dite « mécanique » entre les fédérations puisse être légitimes aux yeux des dirigeant·e·s des institutions. C'est justement une trop grande similitude dans les actions des fédérations (savoirs communs, substitution possible) qui les met potentiellement en péril. C'est la raison pour laquelle, certains membres craignent que le partage d'informations rendu possible par leur rapprochement, nuise à leur distinction et exacerbe les concurrences. L'équilibre semble donc difficile à trouver. Une exacerbation de la solidarité organique tendrait à développer l'individualité et nuire au collectif, mais inversement, les fédérations pourraient se trouver en difficulté si une solidarité entièrement mécanique s'établissait. Les intérêts perçus diffèrent donc d'une fédération à l'autre, selon ses prédispositions à endurer des difficultés dans l'une ou l'autre des solidarités. Sa taille, sa structuration, son fonctionnement et son idéal politique sont également à prendre en compte.

Le bilan des quatre années d'existence fait cependant ressortir un sentiment général de fragilité à propos des liens structurels de l'organisation interfédérale en particulier compte tenu des désaccords sur les méthodes d'action et de la difficulté chronique à installer du « commun ».

Au cours de ce développement portant sur la stratégie d'influence des fédérations sportives, nous venons de voir que l'Ufolep a renforcé la sienne sur la mandature 2016-2020 avec comme objectif de modifier l'image de la fédération dans la société. L'avènement du sociosport et l'adéquation entre les discours et l'implication du réseau de la fédération ont opéré une modification de l'image qu'avait cette fédération d'elle-même. Cette dernière s'est engagée dans la création d'une proposition de projet de loi. La fédération est parvenue à se libérer des déterminismes dictés par les usages fédéraux qui cantonneraient les fédérations affinitaires et multisport au rang d'agrées (Reynaud, 2004). Lucide sur les faibles chances de réussite de la démarche, la fédération a prioritairement envisagé la PPL comme un outil au service d'un rapprochement entre les acteurs fédéraux et territoriaux. Contre toute attente, une première avancée positive est venue récompenser le travail engagé par la fédération : la présence de l'article de loi dans un projet de loi de députés de la majorité (LREM). Cette stratégie

d'influence aura donc participé à faire évoluer l'image de la fédération en ne cherchant pas à démentir celle qui lui avait été attribuée de fédération de « seconde zone », mais en choisissant de mettre en avant une autre de ses missions, le sociosport. En héritage, l'intérêt porté à la formation politique des élu·e·s fédéraux·ales s'est renforcé. En effet pour améliorer le déploiement de sa stratégie d'influence la fédération a pris conscience de l'importance du rôle des acteur·rice·s politiques fédéraux·ales locaux·ales dans son déploiement. Elle a par conséquent mis en place des formations spécifiques sur ce sujet à destination des élu·e·s. Par ricochet, les relations aux acteurs publics s'en sont trouvées transformées.

Le premier changement réside dans la diversification des interlocuteurs publics de la fédération. En faisant du sport un objectif secondaire derrière l'éducation, l'insertion, ou encore la santé, la fédération a rendu légitime son travail auprès d'organisations auparavant éloignées du système fédéral. Le second changement observé réside dans les sollicitations de l'Ufolep par le ministère des Sports. Une forme de reconnaissance de l'implication de l'Ufolep dans le sociosport lui vaut d'être désormais régulièrement invitée par le ministère des Sports à partager son savoir. Cela se manifeste par une augmentation de ses moyens, de sa médiatisation et par une participation renforcée dans les dispositifs de l'État. Compte tenu de la tendance à une baisse des financements publics, nous questionnons cette situation et avançons l'hypothèse d'une responsabilisation accrue des fédérations sportives nationales. Ces dernières se trouvent alors dans une situation ambivalente à la croisée d'une réponse aux besoins des territoires et d'une participation au démantèlement du service public notamment sur les thématiques sociosportives. La fragilité du ministère des Sports ainsi que la versatilité de ces instances publiques envers les fédérations affinitaires et multisport, ont renforcé l'intérêt pour ID Orizon qui apparaît comme un organe de défense de ces politiques.

Nous avons mis en évidence que différentes tensions s'opèrent autour et dans cet espace. La création de cet organe a pu déstabiliser les organisations en place. Sa constitution a pu faire penser à une défaillance du CNOSF et du ministère des Sports dans sa politique d'accès du sport au plus grand nombre. ID Orizon se situerait donc à la croisée d'une organisation collaboratrice et contestatrice de ces derniers. De plus, elle doit gérer les dissonances internes par exemple sur la place du système associatif, mais également sur la crainte d'une union trop fusionnelle, participant à un effacement des singularités de chaque fédération membre. Si celles-ci sont convaincues de la convergence des forces, les incertitudes actuelles entraînent des freins dans le fonctionnement de ID Orizon. C'est pour cette raison que les membres ont choisi qu'ID Orizon ne soit pas un porte-parole des fédérations affinitaires multisport scolaires et universitaires, mais un espace de dialogue qui n'a pas vocation à devenir un organe représentatif. La théorie du réseau (Callon, 1975-76, 1986 ; Latour, 1992) nous a permis de mettre en évidence les différentes étapes qui sont impactées par ces affrontements comme la concurrence des traductions et la problématisation difficile. La tension entre les différents échelons de stratégies des membres du réseau est prégnante. La fédération étudiée a par exemple entamé une démarche à la fois individuelle par la campagne « société en mouvement », et collective au travers d'ID Orizon. Se pose alors la question du portage individuel ou collectif des actions comme dans le cas de la PPL. Ne pas avancer trop collectivement pour ne pas donner l'impression d'un tout uniforme est un défi de taille à l'image de la solidarité mécanique théorisée par Durkheim (1893/2013). La traduction du sport portée par ces acteurs demande de redoubler d'efforts pour accroître sa légitimité dans la société et permettre l'acculturation de nouveaux partenaires (publics comme privés) susceptibles de faire avancer leur projet.

Il y a des organisations pour lesquelles cette acculturation ne semble pas poser question. Il s'agit d'organisations, par exemple de mouvements d'idées, présentes dans l'environnement historique du système fédéral. À travers l'exemple de l'Ufolep et de la Ligue de l'enseignement, nous allons au cours de la prochaine sous-partie traiter des relations, des rapports de force et des enjeux que les fédérations sportives peuvent connaître par le biais de ces mouvements historiques.

### **2.3. L'environnement immédiat et historique des fédérations sportives nationales**

Pour l'environnement historique des fédérations délégataires nous pouvons penser aux fédérations internationales, exerçant une forte influence sur elles. Celle-ci s'applique notamment au travers des réglementations techniques, permettant de faciliter l'accession des sportif·ve·s nationaux·ales au plus haut niveau. En effet « une des caractéristiques du mouvement sportif est qu'il a donné lieu à la naissance d'un grand nombre d'organisations non gouvernementales internationales, fortement interconnectées entre elles » (Zintz, Winand, 2013). Zintz et Camy disent de ces organisations qu'elles exercent « une tutelle relativement forte » sur les fédérations nationales. À ces organisations supranationales dont la discipline est le point commun, viennent s'ajouter d'autres entités. Le Comité international olympique (CIO) est l'une d'entre elles. Cette organisation joue par exemple un rôle important à propos des politiques antidopages par exemple (Demeslay et Trabal, 2007). Sur ce sujet vient s'ajouter en 1999 l'Agence Mondiale Antidopage (AMA), comme instance régulatrice. À ces côtés nous pouvons retrouver dans la même catégorie d'acteur le Tribunal arbitral du sport (TAS).

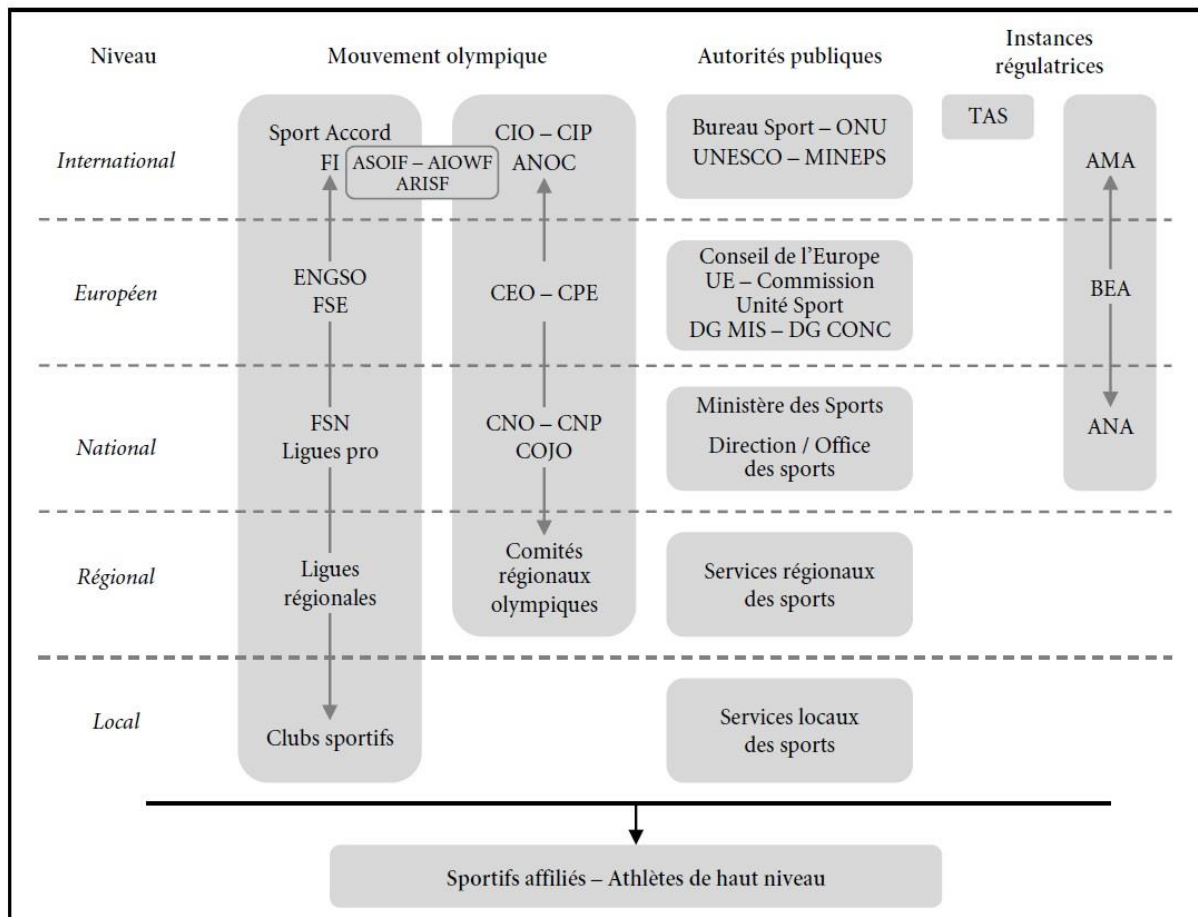


Figure 14 : Représentation schématique de l'organisation du sport international (Zintz, Winand, 2013) (Cf. Annexe 18 développement des acronymes du schéma)

Ce schéma permet de saisir les trois catégories d'organisations qui exercent de l'influence et/ou du contrôle sur les fédérations nationales : celles du mouvement olympique, celles des autorités publiques et celles des instances régulatrices. Certaines d'entre elles sont communes à l'ensemble des fédérations, mais peu de fédérations multisport et affinitaires appartiennent à une organisation supranationale. Nous pouvons cependant citer la FSGT et la FFST qui appartiennent à la Confédération Sportive Internationale Travailleuse et amateur (CSIT), mais également la FSCF qui appartient à la Fédération Internationale Catholique d'Éducation Physique et sportive (FICEP). Mais cette influence n'est pas qu'internationale, d'autres acteurs forts ont exercé et exercent toujours une influence idéologique, politique, stratégique et/ou fonctionnelle sur les fédérations affinitaires multisport et universitaires. L'Union Nationale Sportive Léo Lagrange et l'Ufolep présentent des similitudes à ce sujet. Elles sont toutes les deux l'émanation sportive d'une entité plus grande. Il s'agit de la fédération Léo Lagrange pour l'une et de la Ligue de l'enseignement pour l'autre<sup>200</sup>.

L'étude des relations entre l'environnement immédiat et historique des fédérations sportives nationales va être utilisée pour faire avancer notre analyse sur les usages normatifs qui s'imposent à elles. En effet, comme toutes les organisations, ces dernières ne peuvent pas faire abstraction du paysage qui les entoure. Si le rôle de cet environnement, notamment au travers

<sup>200</sup> Les patronages catholiques pour la FSCF, et le Front populaire (influence communiste et socialiste) pour la FSGT, constituent les principales influences de ces organisations jusqu'à aujourd'hui. Celles de l'Ufolep seront développées en suivant.

des mouvements de pensée, a été indéniable à la création des fédérations, qu'en est-il aujourd'hui ? Nous rappelons que nous cherchons à travers cette thèse à comprendre comment ou pourquoi les fédérations parviennent (ou non) à lever les usages fédéraux qui leur sont attribués. Ainsi nous allons voir qu'une partie d'entre eux peut être alimentée, imposée, suggérée par l'environnement de proximité des fédérations. Après avoir vu ceux qui touchent aux organes publics, nous allons nous intéresser à ceux plus idéologiques ou politiques. Sont-ils de vieux fantômes ou de véritables piliers ? Pour y répondre, nous prendrons l'exemple de l'Ufolep et de la Ligue de l'enseignement. Après une brève présentation historique de la naissance d'un système fédéral sportif au sein d'un mouvement plus global, nous verrons de quelle façon cet environnement historique a pu être reconvoqué pour justifier des orientations prises<sup>201</sup>, à l'heure actuelle, par le système fédéral. Nous nous appuyerons sur l'exemple de l'Ufolep et du sociosport pour montrer de quelle façon la fédération a « réactivé » son identité de mouvement d'Éducation populaire. Nous verrons comment vivent les collaborations techniques et politiques de ces institutions.

### **L'Éducation populaire**

L'expression Éducation populaire d'après Besse, Chateigner et Ihaddadene<sup>202</sup> (2016) recouvre deux grandes familles d'usages. La première « correspond au secteur « jeunesse et Éducation populaire » et renvoie grossièrement à un ensemble d'associations et d'acteurs publics (administration Jeunesse et sports) dont l'institutionnalisation s'est déroulée pour l'essentiel entre le Front populaire et les années 1970 ». La seconde fait référence à « une nouvelle forme de rapport contestataire au politique qui passerait par la critique sociale, mais sans recourir aux formes traditionnelles des luttes politiques (partis, coordinations) et qui mettrait l'accent sur des formes de prise de conscience et sur l'importance du combat culturel »<sup>203</sup>. Les auteur·e·s parlent alors du renouveau contemporain de l'Éducation populaire en France.

Au cours de ce développement, nous nous référons principalement au premier usage qui recouvre la réalité de l'organisation prise en exemple (la Ligue de l'enseignement). Les auteur·e·s mettent en évidence que le développement du second usage en dehors du secteur de l'animation a ravivé l'intérêt du secteur institutionnel à son sujet, lui qui s'en était détourné depuis la fin des années 1960 (*Ibid.*).

Le regain d'intérêt à l'Ufolep pour le terme d'Éducation populaire nous permettra de préciser les conditions à partir desquelles le système fédéral se revendique lui-même de ce mouvement d'Éducation populaire, ou s'il le vit par une procuration généalogique : la métaphore de la descendance et de la famille.

Ce rapport dit « familial » entre les organisations est peu étudié à l'échelle associative. Cependant il est plus courant quand il s'agit d'aborder les relations entre les sociétés mères et leurs filiales dans le système privé marchand. Le domaine scientifique du droit y accorde une place importante par l'étude notamment des multinationales. La différence entre le champ privé marchand et non marchand n'est pas mince. Dans le cas d'une société mère, celle-ci possède un intérêt ou une participation majoritaire dans la filiale. Cela lui procure donc un pouvoir qui

<sup>201</sup> Ou d'un investissement renforcé dans une (nouvelle) activité.

<sup>202</sup> Florence Ihaddadene a réalisé une thèse à la Ligue de l'enseignement en 2018 intitulée « La marchandisation de l'engagement des jeunes : les « dérives » du service civique à la Ligue de l'enseignement » sous la direction de Boussard Valérie et de Simonet Maud (Paris 10).

<sup>203</sup> À titre d'exemple, le phénomène Nuits debout (printemps 2016) est repris par les auteur·e·s.



n'est pas seulement culturel, ou social, mais également de gestion, légitimé par la loi (possession de plus de 50% du capital). Elle en contrôle les opérations et l'activité. La notion de responsabilité de la société mère sur ses filiales est un enjeu majeur notamment en raison de l'intérêt de plus en plus important autour de la responsabilité sociale des entreprises (Acquier, 2014). Au sein du système associatif, le pouvoir et la responsabilité des acteurs sont peu souvent reliés à l'argent investi par ces derniers. C'est moins le capital économique qui est mis en commun, que le capital social et culturel. La distribution du pouvoir peut donc apparaître plus ambiguë (Cottin-Marx, 2019). Le caractère normatif de l'une des organisations sur l'autre n'en est pas pour autant moins important. Acquier (2014) souligne que l'horizon de l'action de l'entreprise tend à concevoir ce système comme de plus en plus normatif. Dans notre cas, nous nous pencherons sur les mécanismes de mise à distance de la culture normative de la Ligue de l'enseignement sur l'Ufolep. Nous verrons que la place prégnante de la métaphore de la famille occupe une place importante dans le système de relations. Les deux organisations étudiées (Ufolep et Ligue de l'enseignement) se sont construites à travers une distribution de leur fonction : opérante d'une part et pensante de l'autre. L'usage répété de l'expression « l'émancipation de la fille sur la mère », dans le cadre des débats sur l'adhésion (licence et affiliation), par des acteur·rice·s de l'environnement renseigne sur la manière dont l'Ufolep semble s'être départie de la culture normative de la Ligue de l'enseignement. Les périodes de distanciation et de rapprochement connues par ces organisations ponctueront ce chapitre et illustreront ces rapports d'influence, oscillant à nouveau entre le subi et le souhaité.

### **2.3.1. Une histoire commune, mais des compétences différentes**

#### **Les débuts du sport à la Ligue de l'enseignement et la structuration singulière de l'Ufolep**

Le sport apparaît à la ligue de l'enseignement dès le 19<sup>e</sup> siècle. Les petites A, société d'ancien·ne·s élèves des écoles primaires, a joué un rôle essentiel dans la propagation de l'idée sportive au sein du monde laïc d'après Claverie (2020). L'éducation est « prémilitaire, mesurée et réservée à l'âge postscolaire et circonscrite à un cadre républicain » (*Ibid.*, p. 48). L'union des sociétés de gymnastique de France (l'USGF) et l'union des sociétés françaises des sports athlétiques (l'USFSA), sociétés ouvertement républicaines, se sont rapprochées de la Ligue de l'enseignement (*Ibid.*). Les associations de gymnastique et de tir sont nombreuses et, par conséquent, une première brochure technique à destination des sociétés gymniques est réalisée. La Ligue de l'enseignement a concentré au même moment son activité sur les « fêtes d'enfants » et les « bataillons d'adultes » (13-20 ans) plutôt que sur les bataillons en milieu scolaire. Elle a vu dans ces rangs, l'exercice des lendits<sup>204</sup> se généraliser en réponse à un mouvement général de la France entière, à la demande du docteur Tissier. Le sport est développé à cette époque à des fins patriotiques et militaires et les amicales laïques ont permis son essor autour de l'école publique. Les associations sont alors polyvalentes et multidisciplinaires. Cette dynamique a cependant questionné la Ligue de l'enseignement avec la crainte d'un éloignement des valeurs fondatrices comme la laïcité et l'éducation notamment.

---

<sup>204</sup> Les lendits sont de « grands mouvements d'ensemble reproduits par les élèves lors de la fête des écoles ». Dans le mouvement que nous étudions, ils sont attribués à l'Usep qui s'en fait une spécialité dans les années 1950 et 1960. Les lendits sous cette forme existent cependant depuis 1880, mais ils n'apparaissent à la Ligue de l'enseignement qu'en 1940 ([www.memoires.laligue.org](http://www.memoires.laligue.org)).

« La méfiance à l'égard des œuvres non laïques mobilisant le sport et la gymnastique à des fins d'endoctrinement de la jeunesse s'affirme dans le contexte de forte rivalité né des lois de 1904 et 1905 » (*Ibid.*, p. 50).

Toutes les activités tant qu'elles sont jugées comme ne participant pas au développement de la vanité, et ne suscitant pas la mise en danger, sont encouragées (*Ibid.*). Le développement du sport a donc continué son chemin et les premières compétitions seront autorisées sous le parrainage de l'USFSA. Claverie fait l'hypothèse que le rôle honorifique qu'ont tenu, au sein de l'USFSA, Octave Gréard et Jules Simon, proches de la Ligue et du mouvement maçonnique, a pu permettre d'installer de bonnes relations propices à l'autorisation de dispenser des compétitions. En 1910, une étape supplémentaire est franchie, et la Ligue de l'enseignement est autorisée à proposer des compétitions nationales d'athlétisme entre œuvres laïques. Le sport s'est alors généralisé au travers de sections essentiellement d'athlétisme, de cross-country et de football dans les amicales laïques. Il est incité à se propager dans les associations des « petites A »<sup>205</sup> (sociétés d'anciens élèves des écoles primaires) pour clarifier le lien avec l'USFSA. Chaque discipline commence alors à créer son championnat et cette idée est toujours encouragée. L'intérêt pour le jeu de plein air s'exprime peu de temps après. Les bénéfices moraux du sport sont répétés pour convaincre les dirigeant·e·s laïc·que·s qui y voient une possible dérive vers l'élitisme. C'est « l'aspect élitiste d'une pratique non pensée pour la plus grande partie de la population qui focalise la contestation, semblant sous-entendre l'incompatibilité entre les valeurs d'émancipation populaire du mouvement laïc et l'idéologie libérale anglo-saxonne qu'elle véhicule » (*Ibid.*, p. 55).

L'ère des « petites A » est mise à mal par la guerre (1914-1918). Ces dernières fusionnent avec les patronages laïcs pour se regrouper au sein des amicales laïques dans l'après-guerre. L'élan en faveur des rencontres sportives se poursuit peu de temps après la fin de celle-ci. Dès les années 1920, elles sont qualifiées de laïques en opposition à celles du rival catholique (Fédération Gymnique et Sportive des Patronages de France [FGSPF], engagée plus tôt dans les affaires sportives, dès le début du XX<sup>e</sup> siècle. La séduction de la jeunesse est à l'œuvre.

Après 18 années de débats, l'Ufolep naît en 1928 sous une forme juridique autonome grâce au travail d'une commission présidée par le Dr Michot. « En réponse à l'accueil insatisfaisant réservé aux amicales sportives au sein de la FFA, elle se veut désireuse de développer les activités physiques laïques de manière autonome » [*Ibid.* p. 61]. Dans la société, l'approche du sport est hygiéniste, mais la constitution d'une fédération autonome fait peser la crainte d'une dérive de l'organisation sportive par rapport à l'objet de la Ligue de l'enseignement. Au même moment, le Front populaire crée un sous-secrétariat d'État aux Loisirs et aux Sports distinct du ministère de l'Éducation nationale [Moustard, 2009]. La structuration est donc en marche et les championnats sportifs Ufolep voient le jour<sup>206</sup>.

L'Ufolep porte fortement le développement du sport dans le cadre scolaire par une vaste campagne pour la pratique de l'éducation physique à l'école. En 1939, elle présente un projet de statut constitutif de l'Union Sportive de l'enseignement du Premier degré (Usep) au

---

<sup>205</sup> Ces associations sont au nombre de 56 en 1889, mais face à un succès retentissant, elles sont 3761 dix ans plus tard, puis 6500 à la veille de la guerre en 1913 (Claverie, 2020).

<sup>206</sup> Cette période correspond à l'essor général des UFO à la Ligue de l'enseignement. Nous pouvons rencontrer en plus de l'Ufolep, l'Ufoval pour les centres de vacances (1934), l'Ufocel (1933) et l'Ufoleis (1953) pour les projections fixes et itinérantes, l'Ufolea (1933) pour le théâtre et les chorales (Clap, 1935 ; le comité des fêtes de la jeunesse, 1935). Le développement des acronymes est à consulter dans la liste des abréviations et acronymes.

ministère de l'Éducation nationale. À cette époque, la Ligue de l'enseignement rêve même de gérer complètement l'éducation physique scolaire et postscolaire. Elle a regretté, malgré la création de l'Usep en son sein de ne pas avoir pu « asseoir son emprise sur la totalité du sport scolaire » [Claverie, 2020, p. 61].

Cette même année, le secrétaire d'État à l'Éducation physique, aux Loisirs et aux Sports est élu commissaire général de l'Ufolep. Il s'agit de Léo Lagrange. Ce fait historique témoigne de la forte proximité entre l'État et l'Ufolep/la Ligue de l'enseignement. Après la guerre, l'Ufolep est reconnue comme fédération multisport en 1946<sup>207</sup>. Le contexte favorise le développement associatif, notamment dans le sport où le budget du secrétariat d'État est en pleine croissance. De leur côté les associations socioculturelles connaissent une crise du militantisme, car le développement passe par une professionnalisation gestionnaire. En 1962, du personnel Jeunesse et Sport est placé auprès des fédérations sportives au sein des directions techniques nationales. Dix ans plus tard se crée le CNOSF puis une loi d'orientation sur le sport qui reconnaît cette organisation et ses déclinaisons. Le fond national pour le développement du sport (FNDS) voit le jour.

Une rupture s'opère à la Ligue de l'enseignement avec la période précédente marquée par le développement des UFO. Les UFO disparaissent au profit d'une approche territoriale (1960). L'Ufolep est la seule à conserver son modèle. Pour conserver son agrément ministériel, la fédération doit être reconnue comme une entité juridique autonome. La fédération étudiée adopte dès la fin des années 1970 une position singulière au sein de la Ligue de l'enseignement. En effet, la préservation d'un modèle juridique autonome n'est pas anodine. Son rattachement à l'organisation gouvernementale (ministère ou secrétariat) sportive et pas éducative en dit long sur son intention. L'identité sportive prime alors sur l'identité éducative originelle de la Ligue de l'enseignement. Par la suite, une plus grande hétérogénéité d'associations affiliées apparaît dans le secteur sportif, c'est l'ère de la domination des sports collectifs (1970-1990). Puis c'est l'avènement des sports individuels. Les sports collectifs quittent l'Ufolep leur préférant les fédérations délégataires.

*« Par exemple sur le rugby on a quasiment perdu 20 000 licenciés en deux ans quand la fédération a obligé... a mis en place les écoles de rugby avec une obligation de diplôme pour encadrer les écoles de rugby. Et ces diplômes étaient un pré requis pour s'inscrire en brevet d'État, et comme ils développaient beaucoup les brevets d'État, l'ensemble des jeunes qui arrivaient, passaient par l'école de rugby, donc il a fallu que les clubs aient des écoles de rugby et du coup... toutes les écoles de rugby qui étaient en Ufolep sont toutes passées en FFR en l'espace de 2 ans ».* **Pierre Chevalier, directeur technique de l'Ufolep nationale.**

La période qui englobe ces deux tendances est aussi celle d'une forte structuration du sport à l'échelle sociétale et donc à l'Ufolep et à la Ligue de l'enseignement. L'article 11 de la loi Mazeaud prévoit que les fédérations sportives « peuvent recevoir, pour les activités d'amateur et sous réserve d'être agréées, un concours financier et en personnel des personnes publiques, notamment sous la forme de cadres nationaux, régionaux ou départementaux recrutés et rémunérés par le ministère chargé des sports et mis à la disposition des fédérations. Ces techniciens sont chargés, sous la responsabilité et la direction des fédérations, en particulier de promouvoir le sport à tous les niveaux, de préparer la sélection et d'entraîner les équipes

---

<sup>207</sup> Dans la foulée se crée le secteur assurantiel de la Ligue pour garantir les risques individuels accidents des adultes.

nationales, de découvrir les espoirs et former les entraîneurs » (Jhule, Honta, 2016). La loi Avice de 1984 poursuit cette structuration. L'implication des fédérations sportives agréées dans une mission de service public est à nouveau reconnue. La délégation est créée et confiée au mouvement sportif pour le haut niveau (L131-15). Plus tard, en 2000, le conventionnement avec le ministère obligera les fédérations à créer un plan national de développement (actuel projet sportif fédéral). Au cours de la même période, la convention collective du sport est créée. Le centre national du développement du sport (CNDS) remplace le FNDS<sup>208</sup>. Les emplois-jeunes en 1998 participent à l'accélération de la professionnalisation des éducateur·rices sportif·ves (Falcoz, Walter, 2009). Les associations sportives deviennent employeuses. L'État joue un rôle dans ces changements, mais les collectivités territoriales s'investissent de plus en plus dans l'accès au sport et à la culture (Lois de décentralisation acte I et acte II, 1982-1983 ; Honta, 2004). La loi Avice est ensuite remplacée par le Code du sport en 2004. C'est cette même année que l'Usep s'autonomise de l'Ufolep (2004).

La situation de la Ligue de l'enseignement au même moment est plus compliquée. Les amicales laïques sont moins nombreuses dans le réseau au profit d'associations unisport. Ce changement est accompagné et est la conséquence d'une baisse générale de la volonté d'adhésion à des réseaux. La Ligue de l'enseignement connaît à partir des années 1980 une baisse de son nombre d'associations culturelles ainsi que de nombreuses mutations : délaissement de la fonction de tête de réseau par les fédérations départementales, renforcement du statut d'acteur économique, évolution du dispositif d'affiliation, appellation mouvement d'Éducation populaire (2002), etc. L'Ufolep trace donc son chemin et renforce son positionnement dans le champ sportif.

### La répartition des rôles - une complémentarité questionnée

Les règles et les usages du système fédéral sont précisés, dessinés. Ce système sportif est modélisant. L'isomorphisme institutionnel trouve sa place dans le parcours de la fédération (Di Maggio, Powel, 1983 ; Tournay, 2011). Il participe à un éloignement de la Ligue de l'enseignement et de l'Ufolep puisque chacune de ces organisations est régie par des règles et des acteurs différents. Mais la notion de « filiation » n'est pas bien loin. Et les rôles informels qui sont donnés à chaque organisation sont là pour en témoigner. L'expression « la tête et les jambes » est utilisée pour qualifier la fonction occupée par la Ligue de l'enseignement d'un côté et l'Ufolep de l'autre. Cette expression a pris une place importante au cours des entretiens réalisés auprès des acteur·rice·s de ces deux organisations. Dans toutes les situations sans exception, la métaphore a été rejetée<sup>209</sup>. Son usage est perçu comme stigmatisant. L'analogie est certes réprouvée dans la forme, mais nous constatons qu'elle s'exprime dans les discours (Cf. *Verbatims* ci-dessous). Elle est employée pour montrer la différence de méthode d'action des deux organisations. D'un côté, l'Ufolep serait reconnue pour sa qualité d'actrice opérante. Elle serait donc les jambes, à l'image du·de la sportif·ve, peu porté·e, dans les représentations, à la réflexion. Son maillage important<sup>210</sup>, associé aux forces vives bénévoles et associatives, lui vaut de représenter le mouvement, l'action, par la métaphore des membres inférieurs du corps

---

<sup>208</sup> Martel (2006) met en évidence qu'entre 1981 et 2002, sur 21 notes d'orientation, 19 d'entre elles incluent une orientation liée à la problématique d'insertion/d'intégration des jeunes des quartiers par les APS. L'élan sociosportif pointe le bout de son nez.

<sup>209</sup> Puis, dans un second temps, parfois nuancée comme nous allons le voir par la suite.

<sup>210</sup> 63,9% des communes ont au moins une licence Ufolep en 2016 (Atlas national des fédérations sportives édité par l'INJEP).

permettant le déplacement. De l'autre la Ligue de l'enseignement est, quant à elle, entendue comme la tête. Cette comparaison trouve son existence dans plusieurs explications. Dans un premier temps, le conseil d'administration de la Ligue de l'enseignement est perçu comme un espace de réflexions, de débats, auquel il lui est opposé l'action.

*« En plus vous avez un bel objet, il y a des supers trucs à faire. Je trouve que c'est plus facile de bosser sur la communication à l'Ufolep qu'à la Ligue. À la Ligue, il faut choisir des messages, déjà s'entendre sur ce qu'on veut dire, ce qu'on veut vendre. Alors qu'à l'Ufolep vous avez les objets, c'est juste de savoir les présenter, d'avoir une vraie stratégie. Comme c'est complexe, ça nécessite une vraie réflexion. C'est intrinsèquement lié à la Ligue, elle n'est pas audible, elle n'est pas visible. On peut avoir une image un peu vieillissante avec nos fédérations des œuvres laïques. Je pense que l'Ufolep pâtit aussi de ça ».* **Membre du centre confédéral de la Ligue de l'enseignement.**

La Ligue de l'enseignement renvoie l'image d'une entité complexe. C'est ce que partage avec nous ce-tte salarié-e dans l'extrait d'entretien. Cette complexité participe à accentuer l'identité d'une organisation qui catalyserait davantage de réflexions, qui seraient associées à des débats de société, sous-entendu à l'échelle macrosociale et moins à l'échelle microsociale de l'organisation. Dans notre carnet ethnographique, nous retrouvons cette phrase prononcée lors du bureau du 11 septembre 2018 : « le conseil d'administration de la Ligue était un cercle Condorcet et pas un endroit où on propose des programmes, etc ». L'image des cercles Condorcet<sup>211</sup> est souvent associée aux espaces statutaires pour dénoncer l'absence de décisions opérantes. Le changement de président de la Ligue de l'enseignement courant 2018 nous a rendu témoin d'une scène en comité directeur au cours de laquelle l'ancien président a été qualifié d'intellectuel. Par contraste, il était dit du nouveau président, Éric Favey (2017-2018), qu'il avait « les mains dans le cambouis », qu'il était donc plus lié à l'action de terrain. C'est au cours de son mandat que nous avons eu l'occasion d'assister à un conseil d'administration de la Ligue de l'enseignement. Cette opportunité nous a permis de saisir l'existence de différences entre l'Ufolep et la Ligue de l'enseignement à propos de l'utilisation de ces temps. La première, la plus visible, a été le constat d'une faible présence des salarié-e-s. Seulement deux d'entre eux étaient présents : le directeur des programmes et le salarié en charge de l'organisation technique de ces temps. Les données récoltées à ce sujet nous ont permis de saisir que les salarié-e-s sont peu fréquemment invité-e-s. À cette occasion, l'absence d'intervention des salarié-e-s a induit une différence, en comparaison de nos observations plus régulières à l'Ufolep, sur les propos échangés<sup>212</sup>, plus portés sur l'actualité et les positionnements politiques plutôt que sur l'opérationnalisation et la création de dispositifs<sup>213</sup>.

---

<sup>211</sup> « Le mouvement des Cercles Condorcet, prenant pour référence le dernier des grands encyclopédistes, marque sa volonté de contribuer à la définition d'un humanisme critique. Le mouvement d'idées des Cercles Condorcet a été créé par la Ligue de l'enseignement dans les années 1980. Il se situe et développe son action de manière autonome, tant en France que dans le monde. Les Cercles Condorcet participent ainsi à une dynamique qui veut rendre vivante et continue la démocratie. Par la compréhension du monde contemporain, ils donnent à agir dans l'espace public ». Extrait du site internet de la fédération 09 de la Ligue de l'enseignement.

<sup>212</sup> Nous verrons qu'au sein de l'Ufolep la présence des salarié-e-s a cherché à être régulée, autant dans les interventions que dans le temps passé en présentiel par les professionnel-le-s en comités directeurs et bureaux nationaux Ufolep (Cf. Chapitre 3.1.2). La comparaison à ce sujet est donc intéressante à faire entre les deux organisations.

<sup>213</sup> Au cours de nos observations, les débats portaient sur les enjeux liés à l'immigration et l'accueil sur le sol français.

Une partie des acteur·rice·s de la fédération sportive critique ces modalités de fonctionnement au sein de la Ligue de l'enseignement. Elles·ils dévalorisent le débat en conseil d'administration dès lors qu'il ne prend pas une tournure opérante. Tout se passe comme si le débat et l'action s'opposaient. D'après certains acteur·rice·s de l'Ufolep le débat courrait le risque d'être hors-sol, déconnecté des problématiques locales et représenterait une forme d'élitisme, qui se gargariserait de débats intellectuellement intéressants, mais sans impacts réels ensuite pour les membres de l'organisation. Au cours de plusieurs comités directeurs à l'Ufolep, nous avons repéré que des acteurs s'automissionnaient comme les garde-fous pour ne pas « plonger » dans des débats non opérants, considérés comme des dérives. Aussi à plusieurs occasions, ces dernier·e·s ont repris la parole en mettant l'accent sur leur intention de « revenir au concret »<sup>214</sup>.

Un paradoxe réside dans l'attitude de l'Ufolep. Elle critique la Ligue de l'enseignement autant qu'elle porte elle-même un jugement sévère sur son passé à ce sujet. La vie sportive, très proche des problématiques ou des requêtes associatives de terrain, était jugée comme trop présente au sein de ces comités directeurs. Des exemples reviennent souvent pour illustrer ces propos : les débats autour du poids du bâton en gymnastique rythmique sportive la création d'une catégorie vétérans en cyclisme, la couleur des médailles, etc. Ces thématiques sont moquées quand elles sont évoquées aujourd'hui. Elles ne sont pas jugées assez porteuses. Elles perdent à « l'instant T » la valeur politique qu'elles pouvaient avoir quand elles étaient traitées dans les comités directeurs nationaux. Les usages de l'agrément et la culture qui entourait le statut de fédération sportive dans un rapport compétitif dominaient. Les exemples pris sont également jugés comme trop proches des préoccupations des fédérations délégataires<sup>215</sup>.

Désormais la proximité de l'Ufolep avec le terrain, puisqu'elle ne se traduit plus dans sa proximité avec la vie sportive, s'exprimerait dans sa capacité d'ingénierie, de création de dispositifs clés en main pour les acteurs locaux. Donc la culture de terrain de l'Ufolep se poursuit, perdue sous une autre forme. L'Ufolep s'en défend d'ailleurs, certain·e·s de ses acteur·rice·s ne jugent pas assez opérant l'espace politique de la Ligue de l'enseignement.

Dans un second temps, la Ligue de l'enseignement est comparée à une « tête » pour son insertion dans les réseaux locaux et politiques.

*« Cette partie stratégie d'influence, on l'a toujours un peu laissée à la Ligue. En fait... [silence] tout le réseau politique ou des acteurs importants... passaient par la Ligue, parce qu'il était considéré... qu'elle avait un fort réseau et... qu'on faisait confiance et c'était aussi [élocution très lente]... c'était aussi un domaine un peu chasse gardée tout ce qui était lié à cette stratégie avec d'ailleurs... des postes dans certaines instances occupés par la Ligue pour... justement mener cette... stratégie d'influence en particulier auprès du gouvernement et des ministères et après auprès du Conseil Économique social et environnemental... Nadia [Bellaoui] ces derniers temps, quand elle a eu la présidence du mouvement associatif, elle était plus en contact avec [Denis] Masségli<sup>216</sup> qu'on peut l'être, elle l'appelait directement. Le seul relais se faisait*

---

<sup>214</sup> Nous pouvons faire référence également ici au ressenti de certain·e·s élu·e·s sportif·ve·s qui disent s'être sentie·e·s dépassé·e·s par l'élection de nouveaux membres du comité directeur au statut d'universitaire par exemple ; auquel·le·s elles·ils ont reproché de « faire de grands discours » (Cf. Chapitre 2.1.2).

<sup>215</sup> Nous reviendrons plus précisément en détail sur ce sujet au cours du chapitre 4.

<sup>216</sup> Président du CNOSF.

*par le président [de l'Ufolep] qui était vice-président [de la Ligue de l'enseignement]... ».*  
**Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Cette insertion dans les réseaux d'influence est reconnue à la Ligue. Cette compétence ne lui est pas seulement louée au sein des réseaux dans les thématiques qu'elle développe prioritairement, mais, également, dans le champ sportif comme en témoigne la référence faite au président du CNOSEF. Nadia Bellaoui (ancienne secrétaire générale de la Ligue de l'enseignement) avait par exemple été invitée à faire partie d'une équipe fictive de football d'associations et ONG à l'occasion de l'Euro2016 masculin de football, en tant que représentante du mouvement associatif. L'intérêt peu marqué pour la stratégie d'influence à l'Ufolep jusqu'à récemment possède son explication d'après un-e salarié-e de la Ligue de l'enseignement.

*« Ce sont des cultures qui s'installent et qui s'apprennent, ce sont des positions que tu es habitué à prendre ou pas. Quand tu es toujours le dominé dans les instances, les CROS, tu n'es jamais en responsabilité, tu n'es jamais au CESER, tu n'es jamais dans ces instances-là donc la culture, tu ne l'acquies pas. Tu n'es pas en position de. C'est un peu logique, ce n'est pas leur faute. Par ailleurs, la Ligue s'est désintéressée de son réseau associatif. Elle a travaillé sa position de notable local et sa force économique avec le secteur vacances. Elle regarde du haut de son mépris le reste... [rires] ».* **Membre du centre confédéral de la Ligue de l'enseignement.**

À propos des élu-e-s départementaux-ales de l'Ufolep, la-le salarié-e voit dans l'histoire des organisations une explication à la carence soulevée par le siège de la fédération. L'expression de « notable local » est régulièrement utilisée pour évoquer l'ancrage important de la Ligue de l'enseignement au sein des réseaux politiques locaux. Il faut voir dans cette expression, plus qu'un synonyme de reconnaissance dans les systèmes locaux, une véritable prise de fonction politique. La victoire de la gauche aux élections municipales de 1977 et 1983 et celle de François Mitterrand en 1981 a offert des sièges aux militant-e-s de la Ligue de l'enseignement. Certains d'entre elles-eux sont devenu-e-s des parlementaires. Les élu-e-s de l'Ufolep interrogé-e-s ne font pas apparaître le même phénomène pour leur fédération. Ces postes d'élu-e-s locaux-ales semblent être accessibles pour les militant-e-s de la Ligue de l'enseignement, mais pas pour celles-ceux de l'Ufolep, plus enclin-e-s à occuper des places sur le terrain.

La mobilisation de l'Ufolep dans sa propre stratégie d'influence (vue un peu plus haut) fait, là aussi, l'objet d'une métaphore. L'investissement de l'Ufolep est perçu comme une forme d'émancipation de « la fille sur la mère ». Plusieurs analyses sont sous-jacentes à l'utilisation de cette expression. Tout d'abord, elle renvoie à la notion de filiation. C'est le vocabulaire de la famille qui est employé, qui suppose une forme d'autorité parentale, dont l'Ufolep se serait départie en faisant le choix d'adopter sa propre stratégie d'influence. L'un-e des salarié-e-s de la Ligue de l'enseignement interrogé-e-s parle d'une « *volonté manifeste de l'Ufolep d'intervenir dans le débat public* » à propos de la récente mobilisation de la fédération. Mais les usages et les compétences reconnues de la Ligue de l'enseignement restent dans les esprits. C'est la raison pour laquelle cet-te acteur-riche pense que « *les comités départementaux ont besoin du poids politique de la Ligue au local. Et la Ligue a besoin de porter son secteur sportif dans ses instances politiques [...] Pour le coup je pense que l'Ufolep sait mieux animer un*

*réseau thématique, vraiment, mais la Ligue sait beaucoup mieux manier les institutions, c'est indéniable* »<sup>217</sup>.

La métaphore de la « tête et des jambes » s'exprime dans cet extrait d'entretien par la complémentarité, les jambes par l'animation du réseau thématique et la tête par la relation aux institutions. Chacun profiterait donc des compétences de l'autre pour alimenter un projet qui serait commun aux organisations.

Mais cette complémentarité n'est pas de nature à plaire à tou-te-s les acteur-ric-e-s de la fédération. Certain-e-s y voient une interdépendance plutôt qu'une complémentarité et donc une perte d'autonomie. Elle est, de plus, parfois peu perceptible. À titre d'exemple, la stratégie d'influence menée par l'Ufolep était la parfaite opportunité pour bénéficier du réseau politique de la Ligue de l'enseignement. Pourtant elle ne semble pas s'en être fait le relais. Nous pouvons par conséquent émettre l'hypothèse que la complémentarité des compétences de chacune des organisations ne semble pas transcender les objets défendus par l'une et l'autre. Ces dernières se perçoivent comme complémentaires dans l'addition de l'une avec l'autre, mais pas dans le partage des compétences de chacune.

En résumé, nous pouvons dire que les organisations ne témoignent pas de leur affection pour la métaphore de la tête et des jambes. Pourtant, les discours prononcés montrent que les représentations qu'elles véhiculent ne sont pas loin d'être véritablement pensées. Chacune des compétences attribuées aux organisations est finalement vécue comme un compliment, actrice pour l'une, pensante pour l'autre. Elles se sont inscrites dans le temps et presque dans « l'ADN » des organisations. Elles en deviennent identitaires puisque l'Ufolep se revendique comme une organisation de terrain, et dans les cas où la différence est trop marquée avec la Ligue de l'enseignement, elle souhaite s'en dissocier pour ne pas endosser la représentation d'une organisation trop élitiste. Mais dans une forme d'ambivalence, l'histoire de l'Ufolep liée intrinsèquement à celle de la Ligue de l'enseignement nous semble avoir tout de même été fortement mobilisée au cours de nos observations. Elle permet d'aider la fédération à justifier de ce qu'elle considère être une double identité de fédération sportive (vie sportive « traditionnelle ») et de mouvement d'Éducation populaire (activités sociosportives). Ces observations sont corroborées par le regain d'intérêt pour le terme d'Éducation populaire constaté par Besse, Chateigner, Ihaddadene (2016). La culture et les usages de la Ligue de l'enseignement peuvent être d'autant plus facilement empruntés qu'ils ont accompagné l'émergence de l'Ufolep dans son histoire.

### **2.3.2. Lever de rideau sur cette mère ponctuellement oubliée**

Au cours de la mandature, nous avons observé une augmentation des références faites à l'Éducation populaire par l'Ufolep, mais également aux valeurs républicaines qui renvoient à un vocabulaire que nous entendions jusque-là principalement dans son environnement historique de proximité, à la Ligue de l'enseignement. Et pour cause, l'idée d'Éducation populaire est inhérente à cette institution. En 2002, le centre confédéral procède à une réforme statutaire et officialise le statut de « Mouvement d'Éducation populaire » en faisant évoluer son dispositif d'affiliation. Nous avons également observé que des figures de ce mouvement ont été

---

<sup>217</sup> L'exemple de la proximité entre la secrétaire générale de la Ligue de l'enseignement et le président du CNOSF illustre ce qui est considéré comme illogique.



sollicitées dans le cadre de l'activité de la fédération. Celle de Jean Macé, la plus emblématique, a par exemple donné son nom à la première promotion du séminaire du pôle « sport et société » de la fédération en 2017. Celui de Paul Bert a par la suite été repris pour un séminaire professionnel de l'équipe technique nationale (2020). Les figures symboliques et charismatiques du mouvement s'immiscent dans le quotidien de la fédération. Elles sont empruntées à l'Éducation populaire<sup>218</sup>, l'une des identités dont l'Ufolep se revendique. Ces observations sont confortées par les analyses macrosociales menées par Besse, Chateigner et Ihaddadene (2016) notamment au sujet du renouveau contemporain de l'Éducation populaire. À travers l'analyse de la relation de l'Ufolep et de la Ligue de l'enseignement, nous allons observer son emploi pour analyser si elle est en voie d'être (re)appropriée par le mouvement sportif, dans quel objectif elle est employée et d'après quelle définition. Une mise en rapport avec le déploiement du sociosport sera proposée. Nous verrons dans quelle mesure cette conformité des valeurs entre les organisations parvient à se traduire en actions collaboratives.

### L'intérêt de convoquer de nouveau son histoire pour se développer

« L'incertitude du présent semble imposer le recours à un passé assez largement mythifié, afin de mieux asseoir une activité dont la définition ne s'impose pas d'elle-même » (Besse, Chateigner, Ihaddadene, 2016).

Le mouvement d'Éducation populaire est entendu comme un mouvement d'idées. Il est signifiant aux yeux d'une partie de la société en témoigne le regain d'intérêt porté par les anciennes institutions comme par les récents mouvements qui s'en revendiquent. La Ligue de l'enseignement adopte ainsi pour devise « un avenir par l'Éducation populaire » dès 2002 et consacre un rapport de congrès à cette notion (Sadoul, 2013 ; cité par Besse, Chateigner, Ihaddadene, 2016). C'est la définition de l'expression « Éducation populaire » qui crée des tensions entre les deux catégories d'acteurs. Les auteur·e·s disent des institutions historiques qu'elles produisent une définition « œcuménique » pour pouvoir « peser » et que cette définition est large, voire « attrape-tout » selon elles-eux. Tandis que les petites structures récentes tendraient à employer une définition moins consensuelle et plus exclusive. L'enjeu de la définition du terme reste cependant circonscrit à un « sous-espace un peu marginal » (Poulouin, 2012) (cité par Besse, Chateigner, Ihaddadene, 2016).

Ce récent sursaut médiatique pour la notion entraîne également le développement d'un usage purement communicationnel du terme, « la mise en avant d'une étiquette qu'on refuse désormais de définir » (*Ibid.*). D'après Besse, Chateigner et Ihaddadene les discours militants contemporains s'accordent avec l'idée qu'il ne suffit pas de se réclamer de l'Éducation populaire pour en relever<sup>219</sup>. L'Ufolep pourrait donc se situer à l'intersection entre la justification de son emploi, légitimé par son histoire, et l'appui des discours contemporains quant à la preuve par l'action.

---

<sup>218</sup> Il nous semble intéressant de comparer les choix de dénomination de ces temps fédéraux entrepris par l'Ufolep en comparaison de ceux donnés aux tournois de la fédération par le passé (*Cf.* Annexe 26). Parmi les différentes coupes recensées, un faible nombre porte le nom d'acteurs de la Ligue de l'enseignement.

<sup>219</sup> La différence est saisissante à la lecture de l'article de Moustard (2004) sur le sport populaire et l'éducation populaire, au sein duquel l'accent sur les enfants est particulièrement mis en avant avec pour exemple les stages Maurice Baquet de la FSGT, ainsi que de la colonie Gai-Soleil à Sète. Tandis que les auteur·e·s mettent la focale sur le public adulte.

Le terme d'Éducation populaire est dissocié de celui de « fédération » dans les discours de l'Ufolep. C'est la raison pour laquelle il est courant que les acteur·rice·s de la fédération, salarié·e·s et élu·e·s, présentent l'organisation en énonçant son existence au travers des deux qualificatifs : fédération multisport et mouvement d'Éducation populaire (ou d'idées).

*« Comme nous sommes dans la Ligue [de l'enseignement], nous nous sentons à la fois fédération sportive et de plus en plus fédération d'Éducation populaire, fédération citoyenne. Fédération citoyenne, citoyen par le sport, ça nous va bien, d'ailleurs c'est notre slogan depuis longtemps. La revue Enjeu se disait la revue du citoyen sportif. On a toujours revendiqué de s'investir dans la vie de la cité. Au début, c'était simplement par l'animation d'activités par les jeunes, les moins jeunes, etc. Il me semble que cela peut s'élargir à la contribution aux politiques publiques sportives en termes de politiques sportives et politiques éducatives. C'est notre histoire, [...] ».* **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

Ces deux qualificatifs sont également empruntés pour nommer les deux ambitions de la fédération. Nous observons qu'elle ne s'autorise pas à parler d'elle-même comme d'un mouvement d'idées ou se réclamant de l'Éducation populaire comme l'illustre cette phrase de présentation : « Notre projet politique s'inscrit dans les fondamentaux politiques et idéologiques de la Ligue de l'enseignement pour contribuer à une meilleure prise en compte des enjeux et problématiques de société<sup>220</sup> ». Elle confie la responsabilité de la définition du message à la Ligue de l'enseignement. Par ce comportement, elle montre l'importance et la confiance qu'elle lui accorde. Mais parallèlement, elle nourrit aussi les non convaincu·e·s de ces relations. Elles·ils y voient un défaut de responsabilité de la fédération, participant à renforcer l'image de la tête et les jambes (Cf. La répartition des rôles, 3.3.1). Finalement la Ligue de l'enseignement jouerait le rôle de traductrice pour le message que l'Ufolep entend faire passer. Sa filiation autorise la fédération à bénéficier de la notoriété de ce mouvement d'Éducation populaire et lui emprunte l'usage de son qualificatif.

Il est intéressant de constater que la fédération a réemployé ce terme tel qu'il est utilisé par la Ligue de l'enseignement. Elle ne l'a pas adapté à son objet fédéral en lui préférant par exemple l'expression « sport populaire ». D'après Moustard (2009), ancien président de la FSGT, « le sport populaire est la partie du sport qui accorde la priorité aux besoins des milieux populaires ». Cette définition diffère selon les fédérations. Celle formulée par l'acteur issu de la FSGT pourrait apparaître trop restrictive pour l'Ufolep au regard de la diversité des champs qu'elle a investis, qu'elle caractérise plus volontairement de sociosportifs. La valorisation de son histoire commune avec la Ligue de l'enseignement est d'ailleurs liée au développement de ce sociosport et à sa mise à l'agenda des politiques gouvernementales. En effet, nous le verrons plus tard, le sociosport a produit de nombreux changements de systèmes et de valeurs au sein de la fédération. La Ligue de l'enseignement a pu alors, par moments, servir de justificatif à ces changements ou aider au soutien de l'argumentaire. La valeur historique a participé à légitimer le décentrage de la fédération des enjeux « purement sportifs » au travers des exemples pris plus haut. Elle est utilisée par certain·e·s acteur·rice·s pour écarter les protagonistes sportivo-centré·e·s de la fédération, dont les pratiques sont jugées comme un défaut aux origines de l'Ufolep. Un·e des membres du comité directeur national nous a également dit qu'un·e élu·e ufolépien·ne est défaillant·e s'il/elle « n'a pas compris l'intérêt de faire partie d'un grand réseau de l'Éducation populaire de la Ligue de l'enseignement ». La relation de la fédération sportive au mouvement d'Éducation populaire pourrait même devenir clivante.

---

<sup>220</sup> Extrait du site internet [www.ufolep.org](http://www.ufolep.org) le 20/12/2019.

Ainsi la fédération, en accentuant son orientation sur le sociosport au cours de la mandature 2016-2020, a vécu « à nouveau » un rapprochement idéologique avec la Ligue de l'enseignement. Dans son ouvrage sur la Ligue de l'enseignement Martin (2016) cite d'ailleurs les évolutions de l'Ufolep vers le sociosport, dans une section qui s'intitule : « des adaptations plus ou moins réussies et les nouveaux enjeux de l'Éducation populaire »<sup>221</sup> (p. 446). L'histoire ancienne de la fédération donne du sens à ce qu'elle vit, dans son histoire récente. C'est la valence sociale de la Ligue de l'enseignement qui est convoquée à nouveau par l'Ufolep. Ainsi le sport santé, l'insertion professionnelle, le sport pour les femmes et les seniors semblent en partie trouver la justification de leur développement à l'Ufolep au travers de la Ligue de l'enseignement. Jean Paul Martin<sup>222</sup> le dit lui-même : « ces orientations ont permis d'amarrer le secteur sportif à l'orientation générale de la Ligue » (p. 447), laissant planer le doute sur l'activité précédente qui s'y développait.

Nous pouvons dire que les interactions entre les organisations, la recherche d'un accord ou d'un désaccord avec la Ligue de l'enseignement sont structurantes. Dans le cas présent, ces interactions participent à transformer les organisations. Elles encouragent et aident l'Ufolep à façonner ses attaches, son projet et donc sa lisibilité. La relation de la fédération à son environnement historique est identitaire.

*« F : [...] quand tu présentes l'Ufolep, tu présentes toute son histoire ?*

*P : oui parce que c'est une fédération affinitaire qui est rattachée à un mouvement d'idées et si on ne parle pas du mouvement d'idées au sein duquel... je le présente toujours comme ça*

*F : tu ne fais pas une photographie de l'Ufolep à l'heure actuelle ?*

*P : je l'explique très rapidement, mais je pense que c'est important de savoir d'où on vient en particulier pour une fédération affinitaire. Je crois qu'il est important aussi dans l'organisation et dans la structuration actuelle de la fédération de retracer notre ADN et notre origine. Ça a du sens dans notre projet tel qu'il est structuré aujourd'hui, c'est la raison pour laquelle je présente la fédération comme ça ». **Pierre Chevalier, directeur technique de l'Ufolep nationale.***

En interrogeant le directeur de la fédération à propos de sa présentation habituelle de la fédération, celui-ci nous expose l'histoire de la Ligue de l'enseignement, avant d'en arriver à l'Ufolep, puisque l'ordre chronologique des créations est ainsi. Le terme affinitaire revient souvent dans cette présentation. C'est celui qui donne une identité aux fédérations sportives non-déléataires. Il leur confère une existence spécifique. Il permet à l'Ufolep, à la FSCF, à la FSGT, etc. de se distinguer. Nous en revenons à l'idée de l'avantage concurrentiel. Ce versant affinitaire participe à éloigner les fédérations déléataires, en leur laissant la légitimité sur le haut niveau comme la délégation le leur confie.

*« Les travaux du professeur Carpentier<sup>223</sup>, [...] c'est lui qui est à l'origine de ce plan de développement et qui a accompagné le plan de structuration, et c'est à ce moment-là qu'on a compris qu'on était en déséquilibre entre la partie sportive classique, et notre ADN sur la partie Éducation populaire, et sur la partie « favoriser l'accès au plus grand nombre ». C'est bien tombé, c'est devenu aussi une priorité gouvernementale. Et donc du coup... on a facilement... embrayé ce dispositif de travail... de revenir un petit peu à notre ADN d'Éducation populaire*

---

<sup>221</sup> L'adaptation de l'Ufolep est ensuite présentée parmi les réussites.

<sup>222</sup> Jean Paul Martin a publié une thèse en 1992 intitulée « La Ligue de l'enseignement et la République des origines à 1914 » sous la direction de Jean Marie Mayeur à l'institut d'études politiques de Paris.

<sup>223</sup> Le professeur Carpentier a émis un rapport en 1993 qui a encouragé l'Ufolep à s'impliquer dans le sociosport, comme un retour à son ADN d'origine.

*pour être moins en concurrence avec les fédérations délégataires avec cette structuration, d'aller à la rencontre des publics qui ont le moins accès à la pratique sportive* ». **Pierre Chevalier, directeur technique de l'Ufolep nationale.**

Par l'implication dans le sociosport, ce retour aux sources, cet « ADN d'Éducation populaire », serait presque identitaire et salvateur dans la recherche d'influence de la fédération sur ce mandat. Au-delà d'un rapprochement idéologique, un rapprochement collaboratif s'est opéré. En effet, lors de la période précédente 2016, les deux organisations s'accordent à dire que la communication entre elles était rompue et qu'un fort cloisonnement existait. Celui-ci peut symboliquement être représenté par la séparation physique entre les étages du bâtiment de la rue Juliette Récamier (*Cf. Annexe 5*) où siègent les deux organisations. Les salarié·e·s de la Ligue de l'enseignement interrogé·e·s ont indiqué qu'ils ne se rendaient jamais à l'étage occupé par les fédérations sportives (Usep et Ufolep). La chargée de communication de la Ligue de l'enseignement nous a expliqué avoir peu entendu parler de l'Ufolep et de l'Usep sur cette période, qui est souvent nommée « l'ère Roirant »<sup>224</sup>, du nom du secrétaire général de la Ligue de l'enseignement resté près de 20 ans à ce poste. Le partenariat est qualifié de distant.

### Une relation ponctuée par des conflits

Différentes explications et hypothèses sont formulées sur les raisons de l'éloignement des entités sur cette période. Si nos interlocuteur·rice·s les ont peu développées, nous pensons qu'elles sont la conséquence d'une zone d'achoppement entre des personnes aux usages et par conséquent aux choix différents de gouvernance mais également en raison d'une faible collaboration des professionnel·le·s. C'est la raison pour laquelle, la situation semble avoir évolué à la date où une nouvelle secrétaire générale a été élue à la Ligue de l'enseignement. Nous rappelons ici que le poste de secrétaire général est un poste résolument stratégique au sein de cette organisation. En effet, à la différence de l'Ufolep, la·le secrétaire général·e de la Ligue de l'enseignement détient plus de pouvoir symbolique que la·le président·e. Ce·tte dernier·e a la charge de la responsabilité « morale » de l'organisation tandis que la·le secrétaire général·e occupe des fonctions plus managériales. Au moment d'écrire ces mots, la secrétaire générale au même titre que deux autres secrétaires généraux adjoints est rémunérée pour assurer ses fonctions. L'Ufolep présente, quant à elle, des similitudes d'usages avec le système sportif fédéral. Nous pouvons noter que la personnalité sportive de la fédération a pris l'ascendant sur celle du mouvement d'Éducation populaire dans son mode de gouvernance (*Cf. Chapitre 3*). À ce titre, la·le secrétaire général·e n'a pas un pouvoir symboliquement fort. C'est la·le président·e qui en détient le plus au sein de l'Ufolep.

La deuxième explication à cette distance entre les organisations fait référence à la prégnance des usages fédéraux dans l'action de l'Ufolep au cours de la période de primauté des sports collectifs. L'expression de ses valeurs au travers des championnats, support prioritaire du projet fédéral, a peu permis le travail commun des deux actrices. Les facteurs n'étaient pas réunis pour une ouverture à un travail commun sur ce type d'activités.

La troisième explication tient au conflit frontal persistant entre l'Usep et la Ligue de l'enseignement. Ce dernier a été caractérisé de violent à de nombreuses reprises. Ces mauvaises

---

<sup>224</sup> Chapitre XII Les années Roirant : accompagner en douceur, la reconfiguration d'un réseau (1993-2016), « Martin JP. (2016), La Ligue de l'enseignement, une histoire politique (1866-2016) ».

relations semblent avoir eu une incidence sur celles entre l'Ufolep et la Ligue de l'enseignement, cristallisant la communication entre l'ensemble des organisations. La difficulté, pour analyser ces conflits tient au faible développement du sujet par nos interviewé-e-s. En effet, un nombre restreint de personnes s'est exprimé sur les raisons de ces conflits initiaux. Ils étaient le plus régulièrement qualifiés de « problèmes de personnes ». Nous retenons que les dissonances semblaient être provoquées par les méthodes de gouvernance employées par les acteur-ric-e-s élu-e-s au sein de l'Usep et de la Ligue de l'enseignement. Les différentes explications (conflits de personne, activités peu propices à la collaboration, conflit inter-organisation) à propos de l'éloignement entre les deux structures ont installé durablement, plus qu'une absence de communication, une absence de projet commun.

L'échelle locale n'a pas échappé à ces tumultes. Que ce soit de l'indifférence ou des conflits ouverts, l'idée de tensions anormales était présente et continue de l'être. Les conflits locaux, c'est-à-dire entre les comités départementaux fédéraux et les fédérations départementales<sup>225</sup> sont massivement liés à des désaccords dans la gestion et la répartition des charges communes entre ces associations. La position de « notable local » de la Ligue de l'enseignement, couplée à un patrimoine immobilier important, suppose des arrangements, des conventionnements entre les trois entités (Ufolep - Usep - Ligue)<sup>226</sup>. Les charges financières sont souvent au cœur des oppositions entre les acteur-ric-e-s sur les territoires. La récurrence de ces situations a généré une ingénierie de la gestion de conflit. Une personne à la Ligue de l'enseignement et une à l'Ufolep sont chargées de régler ces conflits. Un véritable « bureau des médiations » s'est instauré pour endiguer ces situations qui freinent le développement des organisations. À ce jour, le chargé de médiation à l'Ufolep considère que 30% des comités départementaux ont été accompagné dans la gestion des conflits avec la Ligue de l'enseignement. Ces conflits sont révélateurs d'une interdépendance économique, et politique comme nous venons de le voir pour l'Ufolep. Cela nous a été rappelé au cours des entretiens menés avec les salarié-e-s de la Ligue de l'enseignement. Les professionnels en charge de l'accompagnement de structures territoriales des deux organisations s'accordent à dire que 30% des comités départementaux Ufolep viendraient à disparaître si la Ligue de l'enseignement périclitait, contre 10% pour les fédérations départementales, si l'Ufolep connaissait le même sort.

Cette interdépendance est structurante et les conflits accentuent ce phénomène. Ils mènent à des ententes durables bien qu'elles ne soient pas stables dans le temps (Collinet 2001). Ces conflits rythment la vie des organisations. Ils sont d'ailleurs souvent cités pour borner les périodes de vie de l'organisation. L'absence actuelle de conflits avec la Ligue de l'enseignement marque l'ouverture d'une nouvelle période faite d'indifférence après une période plus houleuse. Il en va de même à l'échelle locale. Les conflits avec la Ligue deviennent l'objet de « blagues » très fréquemment dans les échanges informels. Ce sont des exemples de démonstration du pouvoir structurant des conflits sur l'organisation.

---

<sup>225</sup> Nom donné aux entités déconcentrées de la Ligue de l'enseignement

<sup>226</sup> Les conventions peuvent porter du loyer demandé à l'Ufolep, au coût des photocopies, au partage des frais du personnel d'administration et de développement.

## Un rapprochement politique, une auto-organisation technique

La conséquence de cette structuration s'observe concrètement dans la politique de rapprochement menée par les dernier-e-s acteurs et actrices élu-e-s aux têtes des organisations étudiées. L'arrivée de Nadia Bellaoui, secrétaire générale de la Ligue de l'enseignement au moment de l'écriture de ces lignes, a provoqué de forts changements au sein de l'écosystème Usep - Ufolep - Ligue de l'enseignement. Cette dernière a ouvertement exprimé cette volonté de rapprochement. Cela s'est manifesté au cours de la mandature par la décision de réaliser un projet d'évènementiel commun : l'Université européenne du sport (UES) en juillet 2017. Nous avons qualifié cet évènement d'outil de réconciliation. L'UES est une version revue des universités d'été présentes dans le mouvement. Une première édition récente a eu lieu en 2014<sup>227</sup>. Elle s'est voulue collaborative entre les organisations, mais cette ambition ne semble pas s'être totalement exprimée dans les modalités de fonctionnement établies. Pour pallier cette observation, la seconde édition a mis l'accent sur la collaboration. Ainsi un comité de pilotage d'évènement a été monté<sup>228</sup>. Bien que le pilotage se voulait tripartite, dans les faits, l'Ufolep a occupé une place prégnante et centralisatrice, celle de pilote. L'Usep et la Ligue de l'enseignement ont entrepris des actions et ont eu une présence suffisante pour pouvoir remplir l'ambition recherchée de co-organisation. Une certaine équité a été recherchée tout au long de la préparation de l'évènement. C'est la raison pour laquelle un fort intérêt a été accordé aux éléments de communication. La présence des logos de chaque organisation a minutieusement été observée pendant la réalisation des supports (taille et emplacement). En tant que chargée du pilotage de l'évènement, nous avons pu être au cœur des préparatifs et ressentir l'atmosphère parfois tendue qui régnait durant les préparations, atmosphère qui s'explique par le rapprochement récent qui régissait les relations entre les organisations au moment de l'évènement. Les équilibres sont recherchés, les personnalités apprivoisées et les jeux de pouvoir enclenchés. Cet évènement a permis la première collaboration des acteur-ric-e-s stratégiques de ces organisations. Pour cette raison, l'équilibre des interactions a été précaire au cours de ces réunions de préparation. Les traces laissées par les acteur-ric-e-s de cet évènement, sous la forme de bilans manuscrits, en témoignent.

Le bilan de l'USEP est évocateur, en effet les deux premières remarques concernent la répartition des prises de parole pendant les temps protocolaires de l'évènement : « ouverture = les 3 entités doivent s'exprimer, clôture = perspectives (Ligue, Usep, Ufolep) ». Elles sont explicites et montrent le questionnement. La fédération scolaire entend faire connaître son opinion, mais aussi sa légitimité et son pouvoir. L'équité de la mise en scène des trois organisations a été particulièrement regardée.

L'évènement n'a pas rempli ses objectifs du point de vue du nombre de participant-e-s. Cette désillusion a pu provoquer une relative démobilité des acteur-ric-e-s. Un effet fédérateur était attendu, tant d'un point de vue relationnel entre les participant-e-s de chaque organisation, que d'un point de vue fonctionnel entre les dirigeant-e-s et les systèmes organisationnels. L'émulation en demi-teinte a produit un décalage entre les attentes et la réalité, participant à

---

<sup>227</sup> Nous pouvons également noter la tenue du congrès de l'ISCA en 2011 qui a impliqué la participation conjointe des trois organisations.

<sup>228</sup> Il incluait les trois organisations avec un-e représentant-e élu-e et salarié-e pour chacune d'entre elles.

inhiber les effets positifs de l'évènement, et laissant un sentiment de mobilisation qui pourrait être jugé inefficace. Les souvenirs d'évènements de type université militante partagés par les dirigeant-e-s ne se sont ainsi pas retrouvés dans cette manifestation. Malgré un bilan mitigé de l'UES, cet évènement peut être avancé comme une action de réconciliation, un brise-glace collaboratif entre les organisateurs. La « famille » est alors provisoirement recomposée.

La phase de réconciliation étant passée, les collaborations quotidiennes ont pu s'enclencher. Deux exemples, l'un considéré comme réussi et l'autre non en apparence, peuvent ici être développés. Le premier, concernant le pilotage partagé du dossier service civique, servira de propos introductifs au second, le pôle communication partagé entre l'Ufolep, la Ligue de l'enseignement et l'Usep, analysé en profondeur car nous avons pu l'observer dans son intégralité. Quelle que soit l'issue des projets, les expérimentations ont généré des externalités positives, que nous développerons, conduisant aux objectifs initiaux recherchés.

La Ligue de l'enseignement a participé en France à l'implémentation du dispositif relatif au volontariat en service civique en jouant un rôle dans sa conception et en testant différentes versions au sein de son réseau. Les années de « cloisonnement » des organisations n'ont pas permis un déploiement local à grande échelle. L'incohérence face à une absence de collaboration a finalement eu raison de ce cloisonnement. La pression de l'implication du système fédéral global a rendu inéluctable la collaboration entre les actrices. *« Le CNOSF et les fédérations délégataires s'y mettaient, il fallait arrêter de déconner et faire en sorte qu'on y aille ensemble [...] On s'est dit que ce n'était pas possible de continuer à s'ignorer »*. La salariée interrogée soulève l'anormalité de la situation qui pourrait presque être « ridiculisante » en externe, relatif à l'absence de collaboration entre les deux actrices. Cette participation conjointe à la mise en œuvre du dossier du service civique volontaire s'est donc opérée par l'association de moyens humains provenant de l'Ufolep et de la Ligue de l'enseignement. Quelques années plus tard, la collaboration reste toujours de mise, et semble s'être culturellement ancrée dans les pratiques. Les clés de cette réussite peuvent être attribuées aux caractéristiques de cette collaboration qui impliquent en apparence peu de décisions conjointes et qui sont, pour l'Ufolep, indispensables administrativement au déploiement dans son réseau.

L'association de moyens humains a connu un virage un peu plus ambitieux quand a été annoncée la constitution d'un pôle communication partagé entre les trois organisations : Ligue de l'enseignement, Ufolep et Usep. En effet ces dernières se considéraient comme carencées sur des compétences qui leur semblaient essentielles pour « faire savoir » dans une stratégie d'influence, de recherche de financements et d'assise globale. Elles regrettaient aussi la mauvaise communication interne entre l'Usep, l'Ufolep et la Ligue de l'enseignement. L'ensemble des organisations ayant été favorables à la mise en place de ce projet, une directrice commune aux trois organisations a alors été recrutée. Ce recrutement supposait la mise en commun de moyens humains<sup>229</sup>, la future salariée ayant la charge de la coordination de ces ressources humaines. L'enjeu reposait sur les termes choisis pour qualifier la mission de cette personne qui lui octroiera plus ou moins de responsabilités, et donc un terrain propice aux

---

<sup>229</sup> L'Ufolep comptait deux salariées et demie sur la communication, l'Usep un demi-salarié et la Ligue de l'enseignement un salarié à temps complet



rapports de force inter-organisation. De plus, les techniques de management étant différentes à la Ligue et à l'Ufolep, le rôle de cette recrutée a donc été d'autant plus scruté.

Cette décision supposait des modifications structurelles. Elle a inscrit dans le temps la collaboration. Pour faciliter ce travail, il a été proposé que l'ensemble des membres du pôle soit réuni à un même étage du bâtiment<sup>230</sup>. Ce déménagement a constitué une petite « révolution ». Alors que les salarié·e·s Ligue et Ufolep ne se côtoyaient pas, ils ont dû partager les mêmes bureaux. Deux des salarié·e·s devant quitter l'étage Ufolep étaient, en plus, des professionnel·les présent·e·s depuis longtemps au sein de la fédération. S'installer à un nouvel étage a entraîné une nécessaire mise en conformité avec les codes et les usages de l'organisation rejointe (repas commun, salutation, bruit, présence, absence, télé-travail, etc.)<sup>231</sup>. Cette décision a engendré un engagement économique de l'Ufolep dans ce dispositif. À ce titre, les dirigeant·e·s de la fédération se sont montré·e·s très prudent·e·s et ont dit à plusieurs reprises le caractère expérimental de la construction du pôle. Ces précautions ont été exprimées à plusieurs reprises notamment en comité directeur national. Un tel point de vigilance a pu, dès le départ, laisser planer un doute sur la faisabilité du projet. Or la durée de vie d'un projet est intimement liée aux acteur·rice·s qui le composent, à leur mise en chaîne et à leur coopération.

« Si la liaison s'opère harmonieusement, chaque entité étant mise en intermédiaire avec une autre dans une convergence d'intérêts, alors ce réseau se dessine et le projet peut exister. Dans le cas contraire, il n'y aura ni réseau ni projet » (Amblard *et al.*, 2005, p. 143).

Malgré une incontestable volonté politique affichant l'union, le projet a pourtant été abandonné un an après sa mise en place. Il n'a pas suffisamment fait l'objet d'une croyance en sa réussite. Les porteur·rice·s du projet ont cru que la force du pôle communication partagé résidait en lui-même, par la création de plus-values collectives sur un objet donné, et par la mise en commun des compétences. Le réseau qui portait le projet a peu veillé à son degré de cohésion ou de convergence en dehors des membres du pôle communication. Il n'a pas fait preuve de vigilance à l'égard des traductions concurrentes. Nous pouvons citer celle de l'auto-saisine dans les tâches de communication de certain·e·s professionnel·le·s de l'Ufolep. Les élu·e·s porteur·euse·s du projet ont cru en la capacité du pôle communication à s'imposer, mais c'était méconnaître les usages et l'autonomie offerts aux salarié·e·s de l'Ufolep dans leurs tâches. Le projet n'a certainement pas suffisamment été porté par un collectif notamment professionnel (Bernoux, 2010).

Les dirigeants ont cru à un changement qui s'imposerait de lui-même. Le fonctionnement hiérarchique de la Ligue de l'enseignement a influé sur cette croyance. En effet, nous l'avons déjà exprimé précédemment, l'Ufolep fait partie des organisations au sein desquelles le pouvoir hiérarchique, caractéristique des administrations, est abandonné au profit d'un pouvoir charismatique et symbolique. Par conséquent, le besoin de compréhension du sens des projets par les acteur·rice·s s'en trouve renforcé. Les dirigeant·e·s ne cherchent pas à appliquer par la force subordonnante leurs décisions (Callon, 1974-75 ; Latour, 1992). Une attention particulière doit donc également être accordée à l'implication des acteur·rice·s dans la

---

<sup>230</sup> Ainsi les chargées de communication Ufolep et le rédacteur du journal des fédérations sportives ont déménagé à l'étage affecté initialement aux salarié·e·s de la Ligue de l'enseignement.

<sup>231</sup> La mise en relation des professionnel·le·s de la communication a induit une diversification des missions. Ainsi les salarié·e·s de l'Ufolep ont été invité·e·s progressivement à inclure des actions en lien avec la Ligue de l'enseignement dans leurs tâches.



décision<sup>232</sup>. C'est l'échec du processus d'acceptation du changement qui a empêché l'installation du pôle communication partagé. Alors que les conditions ont semblé être réunies par les organisations pour régler provisoirement les rapports de force en ouvrant un espace de négociation des nouvelles règles (Reynaud, 2004), la situation s'est trouvée déséquilibrée. Les modalités collectives de travail proposées ont été jugées par les salarié·e·s de l'Ufolep (hors personnel mis à disposition) comme irrespectueuses du travail réalisé avant l'arrivée de la responsable. Le projet a avorté.

Le pôle communication partagé possédait suffisamment d'arguments pour convaincre ses administrateur·rice·s. « Ils ont toutefois oublié que ce qui définit un bon projet, ce n'est pas ses qualités intrinsèques, mais les conditions internes et externes de son application. Ce sont les controverses à son sujet, qui ont abimé son processus d'émergence. Le bon projet n'est pas celui qui recueille le soutien sur la base des qualités qu'on lui reconnaît, c'est au contraire parce que le projet recueille des soutiens qu'on lui reconnaît des qualités » (*Ibid.*).

Quant à l'Usep, peu professionnalisée compte tenu de ses modalités de structuration<sup>233</sup>, les dirigeant·e·s de cette organisation ont placé beaucoup d'attentes dans le projet du pôle communication partagé. Ce dernier allait pouvoir développer une capacité d'action non possédée auparavant par cette fédération. À la différence de l'Ufolep, l'organisation n'engageait pas une importante mise à disposition de personnel·le·s, nous pouvons dire que le risque ressenti pouvait être minimisé. La réaction fut donc vive à l'annonce de la démission de la directrice du pôle communication puisque cette dernière condamnait la réalisation des projets annoncés au sein de la fédération sportive par les dirigeant·e·s. Leur crédibilité était donc entachée du fait d'une promesse non tenue. L'instabilité politique étant à l'œuvre à la Ligue de l'enseignement, aucun recrutement de remplacement n'a été programmé. L'Usep a donc exprimé son souhait de voir une stabilité se maintenir dans la gouvernance par une déclaration/motion à l'attention de la Ligue de l'enseignement (*Cf.* Annexe 19). L'Ufolep s'est émue de la même situation en proposant la sienne deux semaines après (*Cf.* Annexe 20). Les organisations se sont rejointes dans ce format de diffusion d'information, quelques semaines plus tard, insatisfaites de la tournure prise par la situation de la Ligue de l'enseignement (*Cf.* Annexe 21). Elles se sont montrées solidaires en choisissant d'unir leur voix dans un même communiqué<sup>234</sup>. Pourtant, ces dernières ont elles aussi connu récemment une période d'indifférence et de conflits. L'autonomie entre les deux organisations est récente puisqu'elle date de 2004. Leur absence totale de collaboration a été présentée comme une ineptie, d'autant plus que leurs personnels partagent le même étage du bâtiment de la rue Juliette Récamier et se croisent quotidiennement. De nouveau, les enjeux de hiérarchisation opèrent, et l'Usep a pu craindre une mise en danger de son indépendance, si elle venait à trop se rapprocher de l'Ufolep.

---

<sup>232</sup> Dans notre cas, il s'agit de la direction technique nationale de l'Ufolep. Ces besoins ont été pensés par les dirigeant·e·s, c'est la raison pour laquelle au cours d'une réunion de service de la direction Ufolep, la salariée en charge de la direction du pôle a été présentée à la DTN dans l'objectif de définir les modalités collectives de travail.

<sup>233</sup> L'animation des associations sportives de cette fédération est prise en charge par les professeurs des écoles. Les associations n'ont donc pas vocation à se professionnaliser compte tenu de la qualité des acteur·rice·s qui y sont engagé·e·s. Ces acteur·rice·s de l'Usep sont à différencier des salarié·e·s qui occupent des fonctions au sein des comités départementaux et qui peuvent dans certaines situations être détaché·e·s, et dans de très rares cas être mis·e·s à disposition.

<sup>234</sup> Pour cela, l'Ufolep a proposé de profiter d'un de ces temps statutaires pour inviter les dirigeant·e·s de l'Usep à venir échanger sur le contenu de ce communiqué et sur la position à adopter. La tenue commune d'un temps statutaire commun des deux organisations est suffisamment rare pour être signalée.

« L'Usep a pris de l'autonomie et donc comme toute personne qui prend de l'autonomie, le moins elle pouvait s'appuyer sur l'Ufolep et le mieux c'était il fallait montrer que l'Usep était une fédération à part entière et pouvait se débrouiller [...]. Après... de façon plutôt naturelle, parce qu'il fallait que ça se passe comme ça... on a établi... ce n'est pas des liens... on a repéré des... problématiques communes sur lesquelles on pouvait mutualiser et c'est là... [silence] que ça s'est fait naturellement et qu'on a pu reparler des relations avec l'Ufolep tranquillement... de façon naturelle. [...] Il voulait faire une commission mixte rugby Ufolep et Usep, et ça s'est compliqué parce que ça faisait trop référence au fonctionnement du passé. Ce n'était pas possible. Cela ne veut pas dire que maintenant il ne faut pas qu'on réfléchisse à cela. Je préfère le faire différemment... Ce qui est intéressant, c'est de s'appuyer sur l'opportunité de notre élection à Arnaud [Jean] et moi en tant que présidente de l'Usep et président de l'Ufolep au conseil d'administration de la Ligue. On arrive tous les deux avec le même statut. C'est nouveau. Ça peut être la base... de collaborations différentes ». **Véronique Moreira, présidente de l'Usep nationale.**

Malgré ces craintes, les fédérations sportives se sont donc unies politiquement pour défendre leurs intérêts et protéger le commun. C'est également ce que les salarié·e·s impliqué·e·s dans le projet fédéral partagé du pôle communication ont fait. C'est une conséquence inattendue par les organisations repérées à la suite de l'abandon du pôle communication partagé. L'expérimentation, bien qu'elle n'ait pas concerné l'ensemble de la direction technique ufolep, a toutefois induit une collaboration entre les salarié·e·s de l'Ufolep et celles·ceux de la Ligue de l'enseignement mis·e·s à disposition pour le pôle. En partageant le même bureau, ces dernier·es ont apprécié l'amélioration de la circulation des informations entre les organisations.

« C'est une dynamique qu'on conserve, bien que... les organigrammes aient changé. C'est une dynamique qu'on conserve et on reste dans cette idée de communiquer sur les uns et les autres, de mutualiser ». **Membre du centre confédéral de la Ligue de l'enseignement.**

Le changement d'étage a aussi eu comme bénéfices pour les salarié·e·s de l'Ufolep de rationaliser les demandes de la DTN, habituellement transmises à l'occasion de rencontres opportunes dans les couloirs de la fédération sportive nationale. Les sollicitations envers les salarié·e·s se voulaient donc moins impromptues. Ce sont les raisons pour lesquelles, malgré la défection de la responsable du pôle, ces dernier·es ont poursuivi l'expérimentation dans une forme d'auto-organisation. Trois des salarié·e·s possèdent une longue expérience en communication et au sein des équipes respectives des associations. Elles·ils ont donc spontanément dépassé la nécessité d'être piloté·e·s pour poursuivre le projet engagé. Or, le bilan faisant état d'un échec de l'expérimentation, l'auto-organisation ne semble pas avoir été analysée comme une externalité positive. Au contraire, les dirigeants de l'Ufolep l'ont interprétée comme une résistance au changement quand ces dernier·e·s ont exprimé leur volonté de maintenir leur place à l'étage supérieur du bâtiment de la rue Juliette Récamier. Cette auto-administration des acteur·rice·s pourrait pourtant être analysée comme une réussite dans la compatibilité des modes de fonctionnement, permettant d'envisager des projets communs à moyen terme. Mais la fédération sportive nationale a mis en œuvre une stratégie de rapatriement des acteur·rice·s en envisageant une restructuration des plans des bureaux. Cette situation est révélatrice d'une interprétation différenciée d'une disposition entre les salarié·e·s et les dirigeants de la fédération étudiée. La collaboration légitime se devait donc d'être celle qui est

officielle et affichée. Celle-ci n'a donc pas perduré et les effets du rapprochement politique affiché n'ont pas permis le maintien de cette action commune (ni de celle de l'Université européenne du Sport).

En résumé, à travers cette sous-partie nous venons de voir que l'histoire commune de la Ligue de l'enseignement et de l'Ufolep permet à la fédération d'asseoir sa légitimité dans le sociosport. L'Éducation populaire, en tant que mouvement d'idée résonne dans les actions développées par la fédération aujourd'hui, dans une société partiellement acquise à la cause du sociosport, en comparaison de celles, considérées comme trop sportivo-centrées, caractéristique de la fin du XX<sup>e</sup> siècle. Dans nos observations la fédération emploie donc plus fréquemment ce terme en fin de mandature. Selon nous, les raisons renvoient probablement à l'intersection entre son histoire, et le récent regain d'intérêt pour l'Éducation populaire par de nouveaux mouvements qui s'en revendiquent. Nous montrons donc par le cas de l'Ufolep que le réseau associatif sportif cherche à légitimer son usage. Cependant il reste encore circonscrit au rattachement historique de l'organisation. Il serait intéressant d'observer si d'autres acteurs sportifs, fédéraux ou non, se mettent à investir le terme. Une corrélation pourrait peut-être être faite entre le niveau d'implication des organisations dans le sociosport et leur propension à l'utiliser.

Au-delà des aspects idéologiques, cette sous-partie avait également vocation à étudier les relations opérationnelles, entre les fédérations sportives et leur environnement historique et de proximité. Nous avons exposé la place des conflits dans ces relations et nous avons montré qu'ils ont été structurants au point de délimiter parfois les époques. Aussi un récent changement de dirigeant-e a ouvert la voie à une nouvelle période. La réussite et l'abandon de deux projets ont été présentés en exposant les rapports de pouvoir entre les organisations et une analyse du point de vue de la théorie du changement (Bernoux, 2010) et de la régulation sociale (Reynaud, 2004).

Nous allons voir désormais que dans une tentative de maintien de la régulation des pouvoirs entre les organisations et pour ne pas entacher la légitimité des acteurs engagés dans leur rapprochement, de nouveaux espaces de collaboration se sont créés. Nous aborderons plus précisément l'évolution des statuts des président-e-s des fédérations sportives au sein de la Ligue de l'enseignement. Puis nous terminerons par une des conséquences de la fragilisation du mouvement d'Éducation populaire : l'affaiblissement de son pouvoir normatif sur les entités fédérales sportives (Reynaud, 2004)<sup>235</sup>. Cette observation, limitée dans le temps, pourrait être annonciatrice d'un changement majeur de désolidarisation des structures historiques de proximité de cet espace fédéral sportif affinitaire.

### **2.3.3. Entre rapprochement politique et affaiblissement de la culture normative**

La phase de « réconciliation » passée, les organisations ont entamé un processus de construction d'une entente durable. Compte tenu de la fragilité des équilibres politiques et économiques à la Ligue de l'enseignement sur la période étudiée, l'objectif annoncé de

---

<sup>235</sup> Malgré le rapprochement idéologique observé entre l'Ufolep et la Ligue de l'enseignement.

rapprochement des organisations devait être palpable pour ne pas entamer la légitimité des acteur·rice·s, qui, par la verbalisation de leurs intentions, s'en portaient garant·e·s. Cette collaboration est donc montée d'un niveau pour se concentrer sur les espaces politiques.

### Un rapprochement bousculé dans son processus

Ainsi, après une alternance de gouvernance au sein de la Ligue de l'enseignement, les dirigeant·e·s des trois organisations ont imaginé la candidature du président de l'Ufolep et de la présidente de l'Usep au conseil d'administration de la Ligue de l'enseignement pour que ces dernier·e·s intègrent le secrétariat national du mouvement d'Éducation populaire sous condition d'élection par la voie démocratique.

Cette proposition a participé à régler provisoirement le rapport de force entre les organisations en invitant les acteur·rice·s stratégiques des fédérations sportives à intégrer un espace symboliquement important. La critique d'un conseil d'administration de la Ligue de l'enseignement pas assez opérant, n'est pas faite à son secrétariat national par une partie des acteur·rice·s de l'Ufolep. Ce dernier se réunit à un rythme hebdomadaire et est considéré comme très opérationnel. Des controverses existent cependant à propos de cet espace et du statut des acteur·rice·s qui y officient comparativement aux décisions qui y sont prises. Il n'en demeure pas moins un espace reconnu. C'est la raison pour laquelle l'élection des président·e·s de l'Usep et l'Ufolep aux postes de secrétaires nationales·aux adjoint·e·s a provisoirement réglé les rapports de force en octroyant un espace d'implication potentielle des acteur·rice·s dans le système stratégique global. Il faut cependant bien comprendre qu'il n'y a pas eu de modifications des règles de gouvernance octroyant une place de fait pour les dirigeant·e·s des fédérations sportives nationales, mais une proposition de candidature au même titre que les autres membres élu·e·s au sein du conseil d'administration de la Ligue de l'enseignement.

Cette décision a enterré toute suspicion d'absence de collaboration entre les trois organisations. En effet, elle peut être considérée comme la plus haute distinction symbolique qui pouvait être offerte aux deux fédérations sportives nationales. Cet acte a été systématiquement énoncé dans les discours, porté en trophée pour tenter d'annihiler toute véhémence envers la Ligue de l'enseignement. Il a été porté comme une haute marque de respect, augmentant la légitimité des investigateur·rice·s de l'initiative. Le président de l'Ufolep a également bénéficié d'un accroissement de son pouvoir social. En effet, en respectant la règle et les usages, en prônant plus qu'une collaboration, mais un soutien humain dans le projet politique de la Ligue de l'enseignement, le président de l'Ufolep s'est trouvé valorisé moralement dans son choix. Son engagement temporel dans cette tâche concomitante à la valeur morale, a accentué ce phénomène auprès des militant·e·s et salarié·e·s Ufolep partisan·e·s d'une collaboration.

Cependant la Ligue de l'enseignement a connu rapidement une rupture politique avec de nouvelles élections qui ont évincé l'initiatrice du rapprochement. Cela a désorienté l'Ufolep et créé une perte de repères en l'espace de quelques mois. Les conflits internes à la Ligue de l'enseignement n'ont pas seulement bousculé les relations partenariales en cours de solidification, ils ont aussi écorné l'image de l'organisation en elle-même auprès de l'Ufolep. Les raisons de ce conflit politique n'ont pas vraiment été mises sur le devant de la scène. En effet, les désaccords des différent·e·s acteur·rice·s ont presque systématiquement à nouveau été rangés derrière les « problèmes de personne » pour expliquer les conflits à l'œuvre. Mais nous

sommes tout de même parvenue à identifier un désaccord autour du rôle de lanceuse d'alerte et d'affichage de position de la Ligue de l'enseignement vis-à-vis de la politique gouvernementale menée. En effet, il a été reproché une connivence trop forte, sous-entendue trop aveugle, de l'équipe politique de la Ligue de l'enseignement en place avec le gouvernement. Ce conflit est révélateur du rôle que décide de se donner le mouvement d'Éducation populaire. De la même manière que l'Ufolep, il se trouve à la croisée de la contestation des choix du gouvernement et de la collaboration avec le travail de mise en agenda politique des choix de l'association (Martin, 2016, p. 451- 460) un tiraillement pouvant amener à une incompréhension de l'attitude globale du mouvement d'Éducation populaire.

L'affaiblissement de la légitimité charismatique des dirigeant-e-s du mouvement d'Éducation populaire a provisoirement laissé à la Ligue de l'enseignement uniquement sa légitimité historique. Nous l'avons développée précédemment, l'Ufolep a accordé une forte importance à cette période, notamment pour assumer, renforcer, voire justifier son investissement différencié dans le sociosport. Or si cette période trouve grâce aux yeux de certain-e-s acteur-ric-e-s, cette vision n'est pas unanime. La Ligue de l'enseignement souffre également de l'image d'une organisation « ringarde » et vieillotte, véhiculée dans les discours et les représentations d'acteur-ric-e-s de l'Ufolep malgré la reconnaissance qu'elles-ils lui portent. Plus proche dans les représentations de l'image d'une administration que d'une association dynamique, l'inertie des décisions y apparaît comme plus prononcée qu'à l'Ufolep pour ses acteur-ric-e-s ; sa taille aussi rentrant en compte dans cette considération.

Ce tiraillement entre les deux forces à l'œuvre dans la représentation de la Ligue de l'enseignement a été déséquilibré par des problèmes financiers, fédératifs et de gestion<sup>236</sup> : la représentation plutôt « négative » l'emportant sur le charisme de l'histoire.

*« Je vais faire une réponse assez rapide il faudrait que l'Ufolep ne devienne pas la Ligue [de l'enseignement]. La Ligue s'est complètement désintéressée de ses enjeux fédératifs et elle a complètement basculé... sur du commercial pour la partie vacances, sur de la DSP [délégation de service public]... sur des prestations aux collectivités... et aujourd'hui elle est terriblement affaiblie parce qu'elle n'a plus son réseau [associatif] ». Élu-e de l'Ufolep nationale.*

Pour certain-e-s salarié-e-s de la direction technique nationale, son image est aussi affaiblie par un phénomène d'embourgeoisement et d'éloignement des quartiers populaires décriés, territoires chers à l'Ufolep et actuellement présents dans ses priorités. Ce phénomène n'est pas récent et est évoqué en référence aux années 1960 par Françoise Tétard (2018) dans un article portant sur la Ligue de l'enseignement et les Fêtes de la jeunesse : « L'Éducation populaire ne s'occupe pas de sécurité, ses missions ne s'adressent pas à la jeunesse “qui va mal”, mais à la jeunesse “qui va bien” et qui assurera une transmission sereine des générations » (cité par Heurdier, 2018, p. 17).

Ces difficultés ont fragilisé l'image de la Ligue de l'enseignement au sein de l'Ufolep. L'affaiblissement symbolique (et réel) du mouvement d'Éducation populaire a favorisé les

---

<sup>236</sup> La ligue de l'enseignement est souvent ramenée dans ce débat à la perte d'adhérent-e-s qu'elle a connu. Le poids du nombre d'adhérent-e-s des deux fédérations sportives nationales leur confère un pouvoir. Ainsi, il n'est pas rare de voir des crispations quand il est fait référence aux « véritables » responsables du nombre adhérent-e-s de la Ligue de l'enseignement lui permettant d'annoncer deux millions de personnes dans ses troupes.

prises de parole critiques en comité directeur national et en bureau Ufolep notamment permis par la venue de nouveaux·lles élu·e·s. Nous en donnons un exemple ci-dessous.

« Est-ce qu'il ne faudrait pas revoir cette architecture avec la Ligue pour solidifier les liens, mais des liens d'adultes, de pairs, et pas avec une hiérarchie, une condescendance au moment où on ose prendre la parole politique, où on est des interlocuteurs directs pour modifier la loi. La complexité locale est forte. L'organisation ne correspond plus à une réalité qui nous permet de fonctionner. Il y a eu des atteintes après aux personnes. Le système est en cause, il faut réviser l'organisation. On est en contradiction avec notre idéologie. On interpelle les comportements, mais pas l'organisation ». **Extrait du carnet ethnographique du bureau national du 11 septembre 2018, parole d'un·e élu·e.**

Bien que nous ayons observé une accélération de ces critiques ouvertes pendant les temps statutaires à l'Ufolep, ce point de vue n'a pas été partagé par l'ensemble de nos interviewé·e·s. En effet, la perception que nous présentons est exprimée par rapport à l'étude d'une organisation le temps d'une mandature. Or certains membres de la direction technique nationale partagent difficilement notre analyse, car la période actuellement traversée est jugée parmi les meilleures périodes en termes de relations entre les organisations. Il nous a été rappelé à plusieurs reprises qu'aucun conflit ouvert n'était déclaré et que les dirigeant·e·s politiques se plaçaient dans une démarche résolument collaborative. Il est donc difficile pour certain·e·s de parler de renforcement des postures critiques envers la Ligue de l'enseignement. Cela pourrait également ternir le travail engagé par les différents protagonistes dans la recherche d'un rapprochement. Si les conflits ne sont pas caractérisés de violents dans le sens où l'affrontement n'est pas ouvert et visible, nos différents carnets ethnographiques (Cf. extrait précédent) montrent des interpellations fortes de la part d'élus·es du comité directeur national de l'Ufolep. Le point commun de ces dernières réside dans l'objet des critiques. Celui-ci, avec différentes nuances, portait, et porte encore sur le lien de subordination ressenti par l'Ufolep à l'égard de la Ligue de l'enseignement. Il renvoie à l'histoire de la filiation, de la métaphore de la tête et des jambes, du vocabulaire issu de la famille, qui est politiquement inacceptable par les dirigeant·e·s principaux·ales des organisations, mais finalement révélateur du sentiment partagé par les autres protagonistes du système comme nous l'avons vu précédemment.

« *Moi en tout cas... pour revenir à ta question... je parle de lien philosophique, idéologique, de projets, mais je ne parle pas de filiation, ça n'a plus de sens. Quelqu'un qui va faire un travail d'étude sur Jean Zay, qui va faire une étude historique, OK il va dire... que l'Ufolep a été créée au sein de la Ligue, et que l'Usep a été créée au sein de l'Ufolep et que l'Usep serait la fille, la petite sœur de l'Ufolep et puis après... ça ne ressemble à rien... franchement ça ne ressemble à rien. C'est un peu... on se renvoyait des choses, de subordination, l'autorité qui n'existe plus. Je préfère qu'on fasse comme je te disais... qu'on soit tous persuadés qu'on est là pour la même chose... avec le même projet humaniste, qu'on le décline sur différents champs d'intervention et qu'on essaye au maximum de travailler ensemble... ».* **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

Bien que le discours ci-dessus cherche à être partagé par l'ensemble des membres élus·es du comité directeur national, le sentiment de subordination est exprimé. Le traitement de l'actualité politique de la Ligue de l'enseignement au cours de la saison 2017-2018 a favorisé l'expression de cette opinion. En effet, la première séquence de chaque comité directeur national Ufolep intitulé « actualités » a largement été occupée par les rebondissements dans le conflit de

gouvernance de la Ligue de l'enseignement. Ainsi, à l'image d'un feuilleton, le président et le directeur technique national de la fédération se faisaient le relais des épisodes relatant les rivalités entre les différent·e·s adversaires politiques au sein du secrétariat général de la Ligue de l'enseignement notamment. Une lassitude a gagné les rangs, encourageant la libération des points de vue. Celle-ci s'est également étendue aux professionnel·le·s de la fédération comme lors de cet entretien où la·le professionnel·le a dit : *« J'ai l'impression qu'on se fait « empapaouter », abuser par la mère ; C'est une relation incestueuse. »*

Le rapport sur les avancées du conflit à chaque temps statutaire a rendu attentif·ve·s les acteur·rice·s aux choix des mots et aux positions tenues par les dirigeant·e·s de l'Ufolep. Les membres du comité directeur national s'assuraient, à cette occasion, que les élu·e·s les plus proches des instances dirigeantes de la Ligue de l'enseignement ne jouaient pas le jeu de la collaboration dans cette autorité supposée « naturelle » du mouvement d'Éducation populaire sur l'Ufolep. Un·e dirigeant·e s'est par exemple fait·e reprendre en utilisant l'expression « adhérent ligue de base » pour parler des adhérent·e·s non sportif·ve·s de la Ligue de l'enseignement. Pour comprendre où réside le problème ressenti par la·le membre qui a décrié cette phrase, il faut savoir que les adhérent·e·s de l'Ufolep sont également des adhérent·e·s de la Ligue de l'enseignement. C'est la raison pour laquelle l'élu·e s'est fait·e reprendre. Il lui a été reproché de cultiver l'idée que les adhérent·e·s de l'Ufolep ne sont pas des adhérent·e·s de base de la Ligue de l'enseignement, en somme de créer, une distinction entre les adhérent·e·s socioculturel·le·s et celles·ceux des deux fédérations sportives nationales, et donc *in fine*, une hiérarchisation. Ce même reproche a été fait par le président de l'Ufolep à un·e élu·e à l'occasion d'un conseil d'administration de la Ligue de l'enseignement.

*« On a dû te le dire dans les entretiens « et qu'en pensent les sportifs ? » Je suis tout de suite agressif en fait maintenant dans les instances nationales globalement. Et c'est d'ailleurs à chaque fois qu'il y a une élection du nouveau conseil d'administration, dans la première intervention c'est quelque chose que je signale, que je ne tolérerai pas... au sein du conseil d'administration qu'on puisse s'interpeller en tant que les « cultureux », les sportifs... les philosophes du cercle Condorcet, on est tous des militants de l'Éducation populaire, des militants de la Ligue de l'enseignement. On a choisi... des champs d'intervention plus particuliers que ce soit le sport, la culture, le développement durable... "lire et faire lire"<sup>237</sup> et il ne faut surtout pas les hiérarchiser, se les renvoyer... mon premier conseil d'administration avait été tendu au départ parce qu'il avait commencé par ça, par les sportifs et je lui dis « [nom d'un membre du CA Ligue de l'enseignement anonymisé], il n'y a pas les laïcs, les sportifs, les « cultureux », je le prends comme une insulte parce que résumer... Les fameux « cerveaux », tout ce qui tourne autour de la représentation des sportifs. Je pense avoir lu autant de livres que la plupart des administrateurs, être... en capacité de réagir sur les sujets de société comme l'était Philippe [Machu] et donc ce n'est pas possible... d'être qualifié comme ça... ». **Arnaud Jean, président de l'Ufolep nationale.***

La nomination d'Arnaud Jean comme secrétaire général adjoint de la Ligue de l'enseignement a été l'occasion pour lui d'une écoute attentive autour de la représentation de l'Ufolep dans cette instance. Après avoir traité de la stratégie d'influence de l'Ufolep en externe, nous

---

<sup>237</sup> « Lire et faire lire » est un programme éducatif développé au sein de la Ligue de l'enseignement qui a pour but le développement du plaisir de la lecture chez le jeune enfant dans les écoles et structures éducatives. Il est reconnu pour la solidarité intergénérationnelle qui le caractérise.

pouvons nous demander si la fédération sportive nationale ne serait pas rendue à adopter une même démarche avec la Ligue de l'enseignement. La fédération serait donc forcée de changer son image auprès de son environnement normatif. Dans le cas étudié, l'Ufolep pourrait ressentir le besoin de balayer l'image d'une organisation structurée uniquement autour de championnats sportifs, entendue comme réductrice au regard de ses champs de compétences et d'investigation. Cela revient à questionner le système fédéral général sur sa capacité à gérer son changement d'image auprès des acteurs historiques qui le côtoient. Compte tenu de l'interdépendance technique et politique des organisations et pour faciliter les relations, il apparaît important que les fédérations sportives, dans leurs évolutions récentes, travaillent à leur lisibilité auprès de leur environnement immédiat et historique. Les représentations réciproques des organisations sont importantes dans la perspective d'une évolution conjointe au risque de voir se détériorer l'espace commun de partage des valeurs. Nous allons voir à titre d'exemple que des changements statutaires majeurs votés par l'Ufolep ont rencontré des difficultés dans leur application compte tenu de l'interconnexion des outils avec la Ligue de l'enseignement.

### Quelle institution est la plus normative ? Une interdépendance distendue

L'intérêt que nous avons porté à la Ligue de l'enseignement nous a fait remarquer cette phrase prononcée par un·e salarié·e de l'Ufolep au cours d'un comité directeur : « On est adhérent de la Ligue avant d'être adhérent de l'Ufolep ». Cet énoncé renvoie à l'épineux sujet de l'affiliation. Nous avons qualifié « d'épineux » cet objet, car le décryptage des enjeux est rendu difficile par la complexité technique qui lui est associée.

« À propos des nouveaux formats d'adhésion, il est dit que le sujet a été bloqué politiquement à la Ligue, puis qu'il a été bloqué par le « prétexte » des outils (affiligue<sup>238</sup>, etc.). Il est dit que la culture de la licence à la Ligue n'est pas aussi présente qu'à l'Ufolep [Nom de membre CDN Ufolep anonymisé] dit alors que la Ligue a eu peur que l'Ufolep s'émancipe en se tournant vers un outil comme « asso connect » qui pourrait être beaucoup plus simple d'utilisation et performant au regard des modifications statutaires (adhésion des structures à objet non sportif puis possibilité pour elles de voter). [Nom de membre CDN anonymisé] demande « pourquoi continuer à la voile et à la vapeur ? Alors qu'il y en a qui développe de l'électrique ». [Nom de dirigeant·e·s CDN Ufolep anonymisé] lui répond que c'est beaucoup plus compliqué que l'outil seulement. « J'ai la sensation que politiquement ça poserait des problèmes si on prenait ces décisions » au sujet de asso connect et la Ligue. La suite de la conversation se poursuit « On a changé de logo X fois, mais le système d'affiliation n'a pas bougé, ce qui montre l'immobilisme de ce système qui lie l'Ufolep à la Ligue ». **Extrait du carnet ethnographique du comité directeur du 20 novembre 2018.**

La Ligue de l'enseignement, l'Usep et l'Ufolep fonctionnent techniquement à partir du même outil pour les affiliations des structures et des adhérent·e·s. Cet outil est controversé à l'Ufolep et fait l'objet de nombreuses critiques, tout comme le système d'affiliation qui lui est associé. Il serait trop difficile à maîtriser et ferait baisser l'attractivité de la fédération envers les

---

<sup>238</sup> Logiciel d'affiliation de la Ligue de l'enseignement, de l'Ufolep et de l'Usep.



associations et leurs licencié·e·s. Le réseau fédéral ufolépien, notamment territorial, s'accorde à dire que la coupable de cette complexité est la Ligue de l'enseignement.

Les modifications statutaires engagées par l'Ufolep ont accentué cette impression. Ces dernières portent sur l'adhésion de structures à objet non sportif et sur leur possibilité de voter dans les temps statutaires de l'Ufolep. Elles ont supposé une évolution technique, mais surtout politique du système d'affiliation (Cf. chapitre 3). Ces modifications statutaires sont induites par un changement profond de conception des relations avec les partenaires en lien notamment avec le développement des activités sociosportives. Par conséquent, l'Ufolep a fait le choix d'envisager ses propres modalités de fonctionnement avec les acteurs de son réseau. Elle a choisi de se départir de la culture normative de la Ligue de l'enseignement (Reynaud, 2004) et du ministère des Sports. Nous pensions initialement que c'étaient les usages fédéraux traditionnels qui avaient le plus d'emprise sur les pratiques de la fédération au sujet du système d'affiliation. Les entretiens et les observations nous ont montré qu'à l'Ufolep, le système de la Ligue de l'enseignement l'est plus encore.

*« Il y a des questions d'assurance qui sont de l'ordre technique et qui touchent à des enjeux économiques... ça revient à mettre un pied dans la porte... sur le fait de séparer l'assurance et l'affiliation ce qui est le cas pour l'Ufolep, mais pas pour la Ligue. Cela permet à des structures non sportives de déconnecter l'assurance de l'affiliation. C'est dangereux pour la Ligue si l'Ufolep se met à faire adhérer des structures non sportives, en permettant de s'affranchir de l'affiliation. Cela crée un précédent pour la Ligue sur ce registre. Je t'ai dit ça très schématiquement ».* **Membre du centre confédéral de la Ligue de l'enseignement.**

Dans cet extrait d'entretien, la·le salarié·e exprimait le danger qu'encourrait la Ligue de l'enseignement si l'Ufolep venait à faire appliquer la réforme statutaire travaillée en prévision de l'assemblée générale d'avril 2018. Il exprime que les stratégies sont différentes et qu'elles créent un point d'achoppement entre les deux entités. C'est une conséquence de la réduction de la culture normative de la Ligue de l'enseignement sur l'Ufolep (Reynaud, 2004). Aussi, la fédération envisage par exemple de se montrer plus impliquée sur le rassemblement des référent·e·s affiliations de l'Ufolep. Ce dernier était jusqu'à présent confié à la structure assurantielle de la Ligue, l'Association Pour Assurance Confédérale (APAC)<sup>239</sup>. Cette réflexion montre la stratégie de responsabilisation de l'Ufolep sur des missions qui sont confiées historiquement, mais aussi pour des raisons techniques, à la Ligue de l'enseignement. Le sujet de l'affiliation bouscule l'union et la règle qui se voudraient de mise entre les organisations. Ce phénomène renvoie à la montée en puissance de l'autonomie de la fédération sportive. Nous pouvons penser que ce détachement est concomitant aux différentes difficultés de gouvernance, de gestion et de capacités fédératives du mouvement d'Éducation populaire, affaiblissant la Ligue de l'enseignement dans son « pouvoir sur » (Crozier et Friedberg, 1977). Nous pouvons nous demander si quelques mois plus tôt, l'Ufolep se serait permise d'enclencher ces changements ou si, la perte de vitesse de la Ligue de l'enseignement a joué comme une opportunité, un levier dans sa démarche d'évolution statutaire.

*« F : Donc les débats politiques n'ont pas vraiment eu lieu à proprement parler ?*

*I : Ils ont eu lieu peut-être, mais dans des espaces séparés et pas vraiment sur les bons angles d'attaque, je n'ai jamais discuté par exemple de ça, mais je n'ai pas de mandats politiques et*

---

<sup>239</sup> Également nommé « Association pour l'Assurance des Membres de la Ligue de l'enseignement ».

*je n'en n'ai jamais eu. J'en ai discuté qu'avec [...] des techniciens, mais je n'en ai jamais discuté avec des élus. Je n'en ai jamais discuté avec [anonymisé] et je ne suis pas certain qu'il y ait eu une discussion entre [anonymisé] et [anonymisé] qui étaient responsables des questions de vie associative là-dessus.*

*F : C'est une défaillance ? Ça veut dire que ce sont les techniciens qui se mettent d'accord avant de faire une proposition ?*

*I : On a des rythmes qui sont parfois différents donc... des fois les questions n'apparaissent pas... Il faut creuser... je te dis ça aujourd'hui... l'évolution statutaire j'ai dû la découvrir véritablement en janvier donc le temps de mûrir véritablement le projet, les questions, d'essayer de comprendre ce qu'il y a. Ce n'était pas complètement stabilisé en plus. Tu ne sais pas forcément ce qu'il y a derrière. Tu n'arrives pas forcément à prendre le recul et donc à expliciter les questions, le positionnement. En plus, quand c'est trop avancé des fois politiquement, tu ne peux pas dire que ce qui est fait n'a pas de sens, tu es obligé de composer avec ce qui est fait parce que les gens se sont faits à l'idée et peuvent prendre ça comme un blocage qui n'a pas de sens pour eux ». **Membre du centre confédéral de la Ligue de l'enseignement.***

L'extrait d'entretien nous montre le rôle des salarié-e-s dans ce conflit et la puissance de leurs volontés sur la prise de décision. Bien que leur place doit être considérée dans notre analyse, nous observons que, par ailleurs, les élu-e-s de la Ligue de l'enseignement détiennent une tribune importante et ancrée au sein des temps statutaires et rassemblements Ufolep. En effet, à la manière de représentant-e-s d'administration publique, la Ligue de l'enseignement est culturellement invitée à prendre la parole dans les temps protocolaires Ufolep. Une place assise est, à cet effet, réservée au-à la représentant-e du secrétariat général de la Ligue de l'enseignement dans les temps statutaires de l'Ufolep. Elle peut être qualifiée de stratégique, car elle se situe sur la « ligne de pouvoir », c'est-à-dire sur la même que le président, le secrétaire général et le directeur technique national de l'Ufolep. Il n'est pas concevable dans les usages, que ce-tte représentant-e siège à une autre place que celle-ci. C'est la raison pour laquelle, même lorsque la-le représentant-e rejoint le temps statutaire avec du retard, que cette ligne de pouvoir est occupée par d'autres acteur-ric-e-s membres du comité directeur national Ufolep, ces dernier-e-s se lèvent pour laisser une place libre aux côtés des dirigeant-e-s de l'Ufolep aux postes stratégiques. L'extrait de notre carnet ethnographique du 20 novembre 2018 vient appuyer cette analyse :

« Lorsque Jean Michel Ducomte [président de la Ligue de l'enseignement] arrive [dans la salle du comité directeur], un-e élu-e est en train de parler, elle-il souhaite continuer de parler de façon que Jean Michel Ducomte prenne la parole une fois qu'elle-il a terminé, mais les dirigeant-e-s n'écoutent plus, l'un-e d'eux-elle s'adresse à Jean Michel Ducomte. Celle-celui qui a la parole résiste encore quelques secondes puis Jean Michel Ducomte commence un discours de « retrouvailles ». On sent le bonheur d'être à nouveau réunis avec un président de la ligue apprécié. Jean Michel Ducomte a des mots très sympathiques, il exprime le fait que l'Ufolep est la Ligue et il ajoute « ils sont à mes côtés dans la formation du conseil d'administration de la Ligue » [à propos de Véronique Moreira et Arnaud Jean] ».

**Extrait du carnet ethnographique du comité directeur du 20 novembre 2018.**

Ces usages montrent le pouvoir important qui est accordé à cette personne portant la symbolique de la Ligue de l'enseignement. Le respect des usages procure, dans le cas présent également, un pouvoir social aux dirigeant·e·s de l'Ufolep, applicateur·rice·s de cette règle (Reynaud, 2004). C'est au cours d'une des tribunes données au représentant du secrétariat national de la Ligue de l'enseignement auprès de l'Ufolep, que ce dernier a insisté sur les similitudes dans la structuration des deux organisations. Au cours de son allocution, il a développé l'argumentation défendant les modalités d'organisation retenues par la Ligue de l'enseignement notamment dans son fonctionnement avec les partenaires, mais plus globalement sur le système de représentativité, porté en étendard comme une valeur morale du système associatif, une force des structures intermédiaires (d'après le carnet ethnographique de décembre 2018). Nous pouvons donc questionner les effets de la tribune qui est offerte aux représentant·e·s, comme dans le cas présent sur l'évolution du système d'affiliation de la fédération sportive. Le statut du protagoniste couplé à sa personnalité lui a valu une écoute attentive des membres du comité directeur national à chacune de ses interventions. Nous avons par ailleurs observé à plusieurs reprises qu'une vérification s'opérait quant à la priorité donnée au capital du mouvement d'Éducation populaire (humain et immobilier)<sup>240</sup>. Ainsi, il était facile d'observer une attention plus nette des dirigeant·e·s Ufolep à propos de son utilisation lors de ces temps. La présence physique renforçait la règle.

D'autres représentant·e·s de la Ligue de l'enseignement et de l'Usep sont convié·e·s sur les temps statutaires de l'Ufolep. Ils y occupent cependant le second tour de table dans la disposition spatiale de la pièce accueillant les temps statutaires. Cette zone est également réservée aux salarié·e·s de l'Ufolep. Elle est symboliquement moins porteuse de légitimité. C'est une raison pouvant expliquer la très faible prise de parole de ces représentant·e·s au cours des comités directeurs de l'Ufolep. L'absence de dirigeant·e· provenant de l'Usep sur la « ligne de pouvoir » de l'Ufolep montre une différence de considération envers les deux organisations. L'inverse est également vrai, l'Ufolep a des représentant·e·s siégeant dans les instances nationales de l'Usep, mais pas de celles·ceux aux postes les plus stratégiques. Ce choix peut surprendre au regard des discours cherchant à montrer une considération égale, en somme une absence de hiérarchie. Cela nous amène à également questionner la décision des président·e·s des fédérations sportives d'intégrer les instances dirigeantes de la Ligue de l'enseignement. Nous pouvons nous demander pourquoi la réciprocité n'a pas été pensée, pourquoi des principaux·ales dirigeant·e·s de l'Usep et de la Ligue de l'enseignement n'ont pas intégré le bureau national de l'Ufolep ?

L'une des explications à ce comportement et à ces situations différenciées réside dans l'implication et la responsabilité de la Ligue de l'enseignement dans des décisions impactant l'Ufolep. Les fédérations sportives de l'Usep et l'Ufolep se sentent, à ce titre, peut-être davantage concernées par les échanges au sein des instances dirigeantes de la Ligue de l'enseignement que dans le cas inverse.

*« Si effectivement politiquement... on n'est pas dans ces instances de décision là, les choses nous échappent... et les choses peuvent s'organiser sans forcément prendre en compte la spécificité de l'Ufolep. Il ne s'agit pas de penser qu'on puisse être écarté, même si ça a pu être le cas à certains moments dans l'histoire de la Ligue. Aujourd'hui, il faut le faire parce qu'en*

---

<sup>240</sup> L'acteur s'est assuré à plusieurs reprises que, dans la recherche de structures d'accueil pour des événements Ufolep, les propriétés immobilières de la Ligue de l'enseignement avaient bien été étudiées

*plus... par le turnover des professionnels et des missions... on peut parfois se perdre un peu de vue, ou se retrouver et après c'est conflictuel parce que quand on a conçu quelque chose sans penser à ce que l'autre pourrait y apporter, après c'est difficile à rattraper. Moi, je suis... [silence] je pense qu'il faut être dans l'exécutif de la Ligue, je te parle du confédéral pour pouvoir véritablement, dans le meilleur des cas... travailler ensemble au plus haut niveau... et ça arrive de devoir faire pression, menacer... pour faire en sorte que les choses se réalisent de la manière dont nous, l'Ufolep, on les conçoit. [...] il ne faut surtout pas s'échapper, perdre cette influence politique... parce qu'elle est précieuse. » **Arnaud Jean, président de l'Ufolep nationale.***

Le président de l'Ufolep nationale tient des propos semblables à ceux tenus au sujet des acteurs publics rapportés précédemment dans ce chapitre. L'environnement immédiat de la fédération, et donc les relations que l'Ufolep entretient avec la Ligue de l'enseignement, pourraient être comparées à celles travaillées avec son réseau d'influence. La fédération étudiée se sent contrainte de devoir défendre ses intérêts auprès de son environnement immédiat et historique, représenté dans son cas par la Ligue de l'enseignement. La présence de dirigeant-e-s de l'Ufolep au sein du centre décisionnaire du mouvement d'Éducation populaire est rendue d'autant plus nécessaire par ce constat.

La Ligue de l'enseignement se révèle donc politiquement et techniquement impliquée dans le fonctionnement de l'Ufolep. Elle existe donc à travers les missions de la fédération sportive notamment sur la technique liée à l'affiliation, à la prise de licence et à l'assurance, des domaines essentiels à son fonctionnement. Elle est aussi gage de la possibilité pour l'Ufolep de déployer le dispositif des volontaires en service civique, car porteuse de l'agrément. Elle est donc ubiquiste pour la fédération sportive étudiée, puisque à la fois dans son environnement historique et immédiat. Elle est présente notamment visuellement dans presque l'ensemble des documents de l'Ufolep mis en circulation administrativement, mais aussi dans sa communication interne et externe. Cette présence n'est pas toujours du goût de tous les acteur-ric-e-s de la fédération, et il arrive régulièrement qu'un rappel soit fait à certain-e-s acteur-ric-e-s sur l'absence du mouvement d'Éducation populaire sur le support de communication. De plus cette présence peut prendre une place différente et certaines mises en forme sont peu appréciées, car elles laisseraient sous-entendre une forme de hiérarchisation, tant rejetée<sup>241</sup>.

Après un bref passage historique sur la création de l'Ufolep dans le contexte sportif et associatif de l'époque, cette sous-partie a mis en évidence la dichotomie des relations entretenues par la fédération étudiée et son environnement immédiat et historique, représenté par la Ligue de l'enseignement. L'utilisation de l'expression « la tête et les jambes » pour décrire les deux organisations a permis de montrer les différences d'usages et de représentations à l'œuvre entre un système fédéral et un mouvement d'Éducation populaire. Nous avons vu que cette dernière est parfois utilisée positivement révélant la complémentarité des associations, mais elle est aussi réfutée pour la connotation négative qu'elle renvoie. Cette métaphore, bien

---

<sup>241</sup> Une critique est souvent émise à propos d'une mise en page qui aligne les trois logos des organisations (Usep, Ufolep, Ligue de l'enseignement). Elle sépare en son centre le logo de la Ligue de l'enseignement de celui des fédérations sportives par une barre. Une inscription précise « et ses fédérations sportives » au-dessus des logos de l'Usep et de l'Ufolep (Cf. Annexe 27).

qu'elle soit décriée, semble trouver une réalité dans les propos tenus par les différent·e·s acteur·rice·s interrogé·e·s. Dans le prolongement de cette représentation, nous avons développé l'idée que le terme d'Éducation populaire était dissocié de celui de fédération multisport. Par conséquent, la fédération emploie les deux qualificatifs pour se présenter. Ces derniers ne sont pas antinomiques, mais ils supposent la cohabitation de cultures, de manières d'agir et de priorités différentes. Aussi nous avons vu que la filiation avec un mouvement d'Éducation populaire permettait de justifier plus facilement le double projet dont la fédération étudiée se revendique. Il jouerait le rôle de traducteur des valeurs de l'Éducation populaire pour accompagner le renforcement de la fédération dans le sociosport pour appuyer son évolution récente. La filiation permettrait de balayer la « déviance » parfois reprochée à propos d'une précédente période aux usages fédéraux considérés comme trop sportivo-centrés ; et donc plus largement « d'introniser » le système fédéral dans des champs d'activités délaissés dans son passé récent ou non-investi sous cette forme. Nous pouvons dire que l'environnement immédiat et historique des fédérations sportives nationales leur permet de se positionner, d'encourager la structure fédérale à consolider son projet et à gagner en lisibilité. L'Ufolep est qualifiée de fédération affinitaire pour ces raisons de projet idéologique. Ce rattachement est donc déterminant.

Nous avons montré que ce rapprochement idéologique était concomitant à un rapprochement collaboratif rompant avec la période précédente porteuse d'indifférence voire de conflits ouverts entre les trois associations étudiées. Ce phénomène a pu être observé paradoxalement grâce à la coordination des entités nationales des deux réseaux dans la résolution des conflits locaux entre les organisations territoriales. Tel un « bureau des médiations », les acteur·rice·s nationaux·ales cherchent à endiguer les situations de conflit freinant le développement des entités déconcentrées. Nous avons ensuite présenté plusieurs projets communs participant au rapprochement des organisations incluant une tierce organisation fédérale : l'évènement université européenne du sport, le travail commun sur le dispositif service civique et l'abandon du pôle communication partagé. Malgré la création d'espaces de négociation, des règles communes dans la collaboration des entités, l'héritage de querelles passées reste fort, participant à une collaboration stable dans le temps, mais ponctuée de conflits. Des externalités positives aux démarches collaboratives engagées ont été identifiées à cette occasion. La Ligue de l'enseignement a connu de nombreux et violents conflits, au niveau de sa gouvernance, pendant la mandature étudiée. Ces derniers ont participé à abaisser le pouvoir charismatique de l'organisation. Additionnés aux problèmes financiers, fédératifs et à un phénomène d'embourgeoisement, la Ligue de l'enseignement a vu sa légitimité questionnée aux yeux de certain·e·s acteur·rice·s de l'Ufolep. Elle a donc fait davantage l'objet de critiques relatives au sentiment de hiérarchie entre les organisations. Bien que ce discours ne soit pas énoncé par les dirigeant·e·s aux postes stratégiques de la fédération sportive nationale, il est fortement ressenti par une partie des autres acteur·rice·s. Ces conflits ont eu une répercussion sur le fonctionnement de la fédération sportive nationale étudiée puisque cette dernière et la Ligue de l'enseignement sont liées techniquement et politiquement.

Nous avons ensuite expliqué que le rapprochement politique entre les trois organisations a pris un virage dès lors que les représentant·e·s des systèmes fédéraux ont été élu·e·s dans un espace stratégiquement et politiquement important du mouvement d'Éducation populaire. Nous avons pointé que la fédération sportive nationale a adopté auprès de la Ligue de l'enseignement un comportement similaire à celui qu'elle entreprend avec son réseau d'influence, pour défendre

ses intérêts et ses opinions. Ces derniers peuvent être divergents, c'est ce que nous avons pu observer à propos de la position des partenaires notamment sociosportifs et la modification statutaire souhaitée par l'Ufolep à leur égard. En choisissant une considération différente, sur un sujet techniquement (co)porté par la Ligue de l'enseignement, l'Ufolep a montré qu'elle se démarquait de la culture normative du mouvement d'Éducation populaire. Le vote positif de l'assemblée générale de l'Ufolep à cette réforme statutaire a marqué un tournant. La règle commune du système de gouvernance basée sur la représentativité a été bouleversée, scindant officiellement les organisations dans leurs opinions. Dans la continuité de cette scission, pour la première fois historiquement, un département s'est autonomisé de la Ligue de l'enseignement dans la gestion de ses affiliations, habituellement confiée la Ligue de l'enseignement. La Ligue de l'enseignement reste cependant puissamment liée à l'Ufolep grâce à son pouvoir historique. Cela peut se mesurer à la tribune offerte au mouvement d'Éducation populaire notamment lors des temps statutaires de l'Ufolep, mais également visuellement dans la communication de la fédération.

Pour finir, nous pouvons dire que les règles s'entretiennent d'elles-mêmes et s'imposent même si elles ne satisfont pas l'ensemble des acteur·rice·s. L'absence d'espace de négociation, l'incapacité des acteur·rice·s à trouver des compromis ou l'impossibilité de produire une nouvelle règle sont autant de raisons qui peuvent conduire au maintien d'une règle même si celle-ci n'est pas satisfaisante pour tout le monde (Reynaud, 2004). L'analyse a montré que pour l'Ufolep selon si la parole est donnée aux principaux·ales dirigeant·e·s ou aux autres acteur·rice·s de la fédération, les règles régissant les relations ne satisfont pas. Les espaces de négociation qu'ils soient informels (événements, projets communs) ou formels (« bureau des médiations », gouvernance partagée) participent à renforcer ou au contraire à déliter les règles existantes. Les tensions entre le système fédéral et son environnement immédiat et historique sont liées à la négociation de ces règles. Par ses choix, la fédération étudiée se soustrait à des règles auparavant communes entre les organisations, en demandant à l'acteur historique qui évolue à ses côtés de tenir compte de ses évolutions.

## Conclusion chapitre 2

Le chapitre 2 a traité des acteur·rice·s des fédérations sportives. Il a analysé les différents profils présents dans les fédérations, des élu·e·s aux professionnel·le·s. Il a mis en évidence que les profils de poste des professionnel·le·s étaient périodiques, liés à la conjoncture et à la mise en agenda des politiques publiques. La montée en puissance de ce corps d'acteurs au sein du système fédéral a produit de nouvelles normes, et a induit de nouvelles régulations notamment avec le second corps principal d'acteurs présents : les élu·e·s fédéraux·ales. Les attentes envers cette catégorie bénévole d'acteur·rice·s ont changé. Des profils aux connaissances plus exhaustives que sportivo-centrées sont recherchés, en lien avec un investissement différencié récent du système fédéral dans le sociosport, et plus largement des enjeux modernes fédéraux. La gestion de ces évolutions est un enjeu majeur rencontré par les fédérations sportives. Mal négocié il peut mener à une rupture identitaire auprès des acteur·rice·s qui ne font plus l'objet de reconnaissance pour leurs compétences. Alors l'auto-exclusion et le sentiment d'incompétences peuvent se faire ressentir. Inversement les récent·e·s investi·e·s peuvent, par les rapports de forces à l'œuvre, difficilement ancrer leur engagement dans un système aux usages trop différents. L'évolution des fonctions des dirigeant·e·s doit donc être questionnée

pour permettre une adéquation entre l'investissement souhaité des récents profils d'acteur-riche-s et le fonctionnement à l'œuvre, notamment en ce qui concerne la stratégie d'accueil. L'engagement de nouveaux-elles acteur-riche-s a induit des dynamiques inhabituelles entre mouvement social et groupe de travail. La singularité de ces actions a pu générer de l'incompréhension, engageant, à nouveau, des rapports de forces. Un mouvement de revendication de femmes dirigeant-e-s a été observé à cette occasion.

Une fois ces dynamiques individuelles présentées, ce fût au tour de l'échelle organisationnelle à travers les différents acteurs (moraux) qui participent à enfermer ou au contraire à modifier les usages du système fédéral. Par le changement du rapport du système fédéral à l'action publique, nous avons montré que la catégorie de fédérations étudiées avait entamé un processus d'émancipation sur les normes qui lui sont traditionnellement suggérées et auxquelles elle se conforme par historicité. À la manière des syndicats, comme l'ont montré Bourguignon et Rival (2012), les fédérations sportives deviennent des « expert[e]s, partenaires des décideurs publics, pour concevoir concrètement les dispositifs censés répondre aux attentes sociales ». Par un effet multifactoriel de reconnaissance à l'égard des pouvoirs publics, et d'un investissement significatif dans de « nouvelles » activités valorisées (socio-sport), les fédérations sportives sont parvenues à trouver suffisamment de ressources pour écarter certains usages fédéraux. La fédération observée a par exemple diversifié ses interlocuteurs gouvernementaux en se rapprochant des branches non sportives pour mieux mettre en œuvre son projet associatif. Cette situation est singulière notamment au regard de la stratégie de diversification économique des fédérations sportives plus généralement recherchée auprès des acteurs privés. Nous pouvons penser que l'objet social des fédérations sportives appartenant aux catégories multisport, affinitaires, scolaires et universitaires les a rapprochées d'acteurs dont l'objet se conjugue facilement. L'évolution des politiques publiques sur l'usage du sport à des fins éducatives, sociales et d'insertion a nécessairement participé à ce nouvel usage.

Les fédérations peuvent ainsi parvenir à accroître leur pouvoir d'action par la « confiance » qu'elles ont emmagasinée. L'exemple de la proposition de projet de loi pris dans le chapitre a cependant montré que les codes culturels de l'espace sportif comme le recours à l'outil de la délégation étaient instrumentalisés au service des évolutions recherchées. Cette situation a également pu être analysée comme un dictat de la traduction dominante du sport actuellement dans les usages des fédérations affinitaires, multisport, scolaires, et universitaires, une preuve de la puissance de la culture normative des actrices dominantes de cet espace, les fédérations délégataires. L'opportunité nous a été donnée d'étudier l'interaction de ces organisations dans la construction d'un projet interfédéral. La création d'ID Orizon a montré que les tensions vécues par le système fédéral conduisent à des affrontements entre les stratégies individuelles de démarcation et collectives de ces actrices sportives par le soutien dans la défense du sport pour tous. Une étude prolongée de cette organisation pourrait permettre d'analyser le rôle normatif éventuel d'ID Orizon sur l'ensemble des fédérations affinitaires, multisport, universitaires et scolaires. Selon la stratégie employée par ses dirigeants, ID Orizon pourrait participer à renforcer davantage les normes par l'interaction des fédérations affinitaires, multisport, universitaires et scolaires, pour favoriser l'identification du commun entre elles, ou au contraire créer les conditions d'une libération des régulations sociales à l'œuvre dans le système fédéral pour imaginer des fonctionnements différents. La solidarité semble cependant de mise pour que ces dernières parviennent à accroître la légitimité et l'ancrage de leur objet, et de leur existence, dans la société.

D'autres acteurs appartenant à l'environnement historique des fédérations sportives peuvent jouer un rôle dans cette quête des fédérations sportives. À partir de l'exemple étudié, nous avons porté notre analyse sur les mouvements d'idées comme ceux de l'Éducation populaire. Nous avons vu que cette histoire du système fédéral a été à nouveau convoquée pour faciliter l'investissement dans le sociosport et légitimer l'investissement fédéral dans un « espace non sportif ». L'idée d'Éducation populaire a en effet fait l'objet d'un regain d'intérêt à la fois par les acteurs historiques (l'exemple de la Ligue de l'enseignement) comme par de nouveaux mouvements, comme l'exemple de Nuit Debout, d'après Besse, Chateigner, Ihaddadene (2016). Ces acteurs de proximité permettent à certaines fédérations de faciliter leur positionnement, leur lisibilité et de consolider leur projet. Mais ils exercent également une puissance normative. C'est la remise en question de certains usages partagés entre les organisations étudiées (fédération sportive et mouvement d'Éducation populaire) qui nous a permis d'asseoir davantage l'idée d'émancipation des fédérations sportives sur les normes qui les entourent. Ces dernières sont parvenues à se détourner de déterminismes renforcés par la relation historique qu'elles entretiennent avec cet environnement.

Ce chapitre aura donc servi à poser les conditions de l'engagement des fédérations dans un processus de changement de leur mode de fonctionnement, exposé dans le chapitre 3 et de leur projet, exposé dans le chapitre 4. C'est premièrement parce que les acteur·rice·s ont individuellement changés par l'avènement de nouveaux profils de professionnel·le·s et d'élue·e·s que la fédération a pu envisager des évolutions majeures, bien que l'approche systémique ait aussi trouvé sa place dans ce chapitre. Puis c'est deuxièmement en construisant de nouvelles relations à son environnement normatif, à l'acteur public et historique de proximité, que le système fédéral s'est émancipé partiellement des usages fédéraux de l'univers sportif. Son positionnement à leur égard est paradoxal, à la croisée d'une influence choisie et d'une interdépendance subie.

En nous positionnant d'après la théorie de la régulation sociale, nous conjugons le raisonnement stratégique et systémique dans ce que Reynaud (2009) appelle la troisième voie. Nous avons choisi dans ce premier chapitre d'introduire par la voie de l'acteur individuel certaines évolutions, les suivants tendront à donner davantage de place aux logiques systémiques.





## CHAPITRE 3 La pluralité des changements fonctionnels, un révélateur de l'évolution des fédérations sportives

### Introduction

Après nous être intéressée aux dynamiques d'évolution et de résistance des acteur·rice·s individuel·le·s et collectifs du système fédéral dans le chapitre précédent, nous allons nous centrer sur celles qui concernent la gouvernance associative, le système de gestion et de structuration. La recherche de cohérence entre le fonctionnement du système fédéral, et son projet, ses activités et leurs évolutions constitue un enjeu déterminant pour les fédérations sportives. Est-il possible de faire évoluer ses activités, sans ajuster, renouveler sa gouvernance, sa gestion et sa structuration ? À la croisée entre l'autoréforme et l'injonction, nous verrons que le système fédéral est conduit à s'interroger. Les rapports de force sont dès lors plus nombreux quand l'entière liberté n'est pas laissée aux organisations en matière de gouvernance par exemple sur la parité. Parallèlement la liberté prise en matière de régulation autonome (Reynaud, 2004), notamment chez les acteur·rice·s fédéraux·ales locaux·ales constitue un important espace d'analyse pour comprendre l'évolution de la structuration du système fédéral. La préservation ou l'abandon des usages et règles fédérales constitue l'enjeu central de ce chapitre (*Ibid.*). Les effets du sociosport, élément déclencheur principal, sur la structure étudiée sont particulièrement marqués en matière de gouvernance, de gestion et de structuration.

Nous allons, dans un premier temps traiter de la gouvernance. Nous l'avons étudiée à la fois comme espace de négociation de règles et comme espace de mise en lumière de ces changements de règles et d'usages. Nous verrons comment le pouvoir et la puissance de cet espace se modifient avec les évolutions systémiques qui traversent l'univers associatif et plus largement la société. Le rôle et les fonctions des acteur·rice·s évoluant dans les instances statutaires seront, à ce titre, étudiés. Nous avons également choisi de mettre en lumière une des réformes statutaires adoptées par la fédération étudiée au cours de la mandature 2016-2020 pour mettre en évidence un changement majeur qui touche à la conception de l'adhésion et du « fédératif » de certaines fédérations sportives.

Les enjeux de gouvernance nous conduiront dans un deuxième temps à aborder un combat « classique » : le difficile équilibre au sein des structures associatives entre les logiques missionnaire et gestionnaire. Dans un espace associatif où la performance des actions menées est difficile à évaluer, nous verrons que la gestion et les outils qui lui sont associés sont au cœur d'enjeux de pouvoir. Nous confronterons les méthodes de fonctionnement des fédérations sportives à la croisée des institutions et des organisations pour illustrer cette tension des logiques. Étant donné leur fort développement dans la fédération étudiée (structuration, professionnalisation, évolution des activités menées), les comités départementaux fédéraux seront souvent plébiscités dans l'analyse.

Pour finir, dans une troisième partie, nous verrons les conséquences stratégiques et organisationnelles des grandes évolutions sociétales sur le système fédéral. Nous verrons de quelle façon le système associatif a été questionné dans sa capacité à répondre à ces enjeux. Nous nous appuyons sur l'exemple des associations « les ami·e·s de l'Ufolep » pour questionner cette adaptabilité. Nous verrons que les acteur·rice·s, selon leurs intérêts, leur

socialisation, leur attachement perçoivent comme une innovation ou comme un contournement les stratégies organisationnelles mises en œuvre par la fédération pour s'adapter aux évolutions sociétales. Parmi les changements organisationnels, nous mettrons en avant ceux que nous considérons comme majeurs pour le système fédéral : la déstructuration ou la restructuration (selon le point de vue) des espaces et des échelons fédéraux. Les nouvelles règles et nouveaux usages à l'œuvre seront analysés par le prisme de la capacité d'adaptation aux changements. La restructuration relationnelle des échelons fédéraux sera, pour terminer, abordée en conséquence des précédents phénomènes développés. Elle nous conduira à aborder la perte de valeur du système fédéral, et sa remise en question, notamment aux yeux de l'échelon associatif. La capacité de la fédération à prendre en compte la notion de communauté sportive sera évoquée dans la poursuite de l'analyse engagée sur l'évolution de la définition légitime de l'adhésion et donc de « fédérer ».

### **3.1. Un des espaces de négociation des règles : la gouvernance fédérale**

#### **3.1.1. Pourquoi la gouvernance du système fédéral est-elle critiquée ?**

Hoarau et Laville, dans leur ouvrage « la gouvernance des associations » (2008), définissent la gouvernance associative comme « l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif » (p. 310). En d'autres termes, elle est pour eux le lieu de la mise en cohérence du fonctionnement de la structure avec le projet associatif. Zintz et Vaillieu proposent quant à eux un cadre d'analyse pour la gouvernance des fédérations sportives. Ils citent notamment Pérez (2003) qui définit la gouvernance comme un « dispositif impliquant à la fois des institutions, des relations, des règles et des comportements ». Tout comme Hoarau et Laville, ils font le constat que ces définitions ont comme point commun de ne pas être centrées uniquement sur les dirigeant-e-s de l'organisation, ce qui révèle la complexité de ce terme gouvernance comme nous allons le voir au cours du développement.

#### **Un mode de fonctionnement ancré, mais interrogé**

La gouvernance du système fédéral est régulièrement critiquée, par ses principaux protagonistes mais aussi par son environnement extérieur probablement parce que l'évaluation de son efficacité est complexe et « défailante du fait de l'absence d'indicateurs spécifiques et synthétiques de mesure de la performance » (Bayle, 2001). Trois questionnements principaux sont émis à l'encontre de son fonctionnement : la planification *a priori* des réunions, leurs durées, la place du débat et les outils qui s'y rapportent. Ces derniers sont liés les uns aux autres par l'enjeu de gestion qui s'impose aux fédérations sportives notamment par le contrôle de type rationnel qui s'y adjoint (Hoarau, Laville, 2013).

Prioritairement, c'est son incompatibilité temporelle liée à sa vitesse de fonctionnement qui lui est reprochée. Les modalités de prise de décision seraient inadaptées à l'agilité nécessaire aux impératifs qui s'imposent au système fédéral, plus précisément à ses acteur-ric-e-s professionnel-le-s. Ce phénomène peut s'expliquer par le fonctionnement de ces acteur-ric-e-s

principalement sur la modalité « projet » qui suppose de capter des opportunités qui ne sont pas prévisibles dans un calendrier. Or, celui du fonctionnement fédéral est défini selon un rythme instauré par les usages de l'organisation voire du système fédéral. À l'Ufolep nationale, c'est le rythme d'un temps statutaire tous les mois qui est à l'œuvre. Un comité directeur national s'intercale (environ) entre chaque bureau national sur l'ensemble de l'année. Le calendrier est défini à la suite de l'assemblée générale pour le reste de l'année. L'avantage de ce modèle de fonctionnement réside dans la connaissance à l'avance des dates de réunion. Il permet actuellement à la fédération étudiée d'avoir un faible taux d'absentéisme de ses élu·e·s. Le désavantage de ce modèle réside dans la réponse aux besoins de l'organisation qui est théoriquement planifiée et non pas basée sur la réalité des besoins décisionnels. En effet, si la cadence d'une réunion par mois peut paraître élevée, elle pose des problèmes par moments quand des décisions à échéance très courte se posent et qu'une concertation collective est souhaitée. Si cette situation ne se présente pas régulièrement, elle suffit à « pointer du doigt » le système fédéral dans son fonctionnement. Malgré les critiques, ce fonctionnement n'a pas été remis en question au cours de nos observations. L'organisation actuelle et ses conséquences positives sur la présence des élu·e·s joue probablement en la faveur d'une absence de réflexion pour faire évoluer ce fonctionnement. Il permet notamment aux élu·e·s actif·ve·s d'anticiper ces réunions pour pouvoir s'organiser, et pour les élu·e·s retraité·e·s de mieux concilier l'ensemble de leurs engagements et leurs vies personnelles. La volonté d'accueillir plus d'actif·ve·s parmi les dirigeant·e·s les a conduits à placer davantage les temps statutaires à cheval sur des jours non-ouverts. Bien que cette démarche constitue une évolution, elle n'induit pas de modification sur les principales critiques émises envers le fonctionnement de ce système, à savoir la programmation anticipée des réunions sur l'année. Par ailleurs, nous avons vu précédemment<sup>242</sup> que cet argument et cette mesure ne suffisent pas à écarter totalement le problème de la participation des actif·ve·s. Ces usages, que l'on retrouve très fréquemment dans le milieu fédéral en général, ne semble donc pas être réellement remis en question. En effet, un nombre important de fédérations sportives fonctionne avec un comité directeur et un bureau exécutif (Camy, Zintz, 2005 ; Zintz, Vaillau, 2008) car il s'agit d'associations (Meier, Schier, 2008) même si le rôle et les fonctions de chaque entité varient d'une organisation à l'autre. Aux difficultés liées à la gestion des décisions urgentes s'ajoute celle liée au temps imparti pour traiter tous les sujets à l'ordre du jour, souvent nombreux et complexes. En effet, il est rare que l'ordre du jour soit traité dans son intégralité, ou que des sujets n'aient pas été retirés en amont de la réunion.

Nous pouvons supposer que l'accroissement du volume d'informations à traiter pendant les comités directeurs nationaux est lié à la diversification de l'activité de la fédération et à sa professionnalisation. La planification des temps statutaires pourrait tenir compte de cette augmentation en choisissant de les définir au fur et à mesure de l'accumulation des sujets à traiter. Le degré d'urgence et de priorité pourrait être notifié pour attester de la nécessité d'un rassemblement des élu·e·s. Ainsi, les comités directeurs nationaux souffriraient moins de la problématique de la densité des réunions et de l'inertie décisionnelle pour laquelle le système fédéral est critiqué. Ce fonctionnement supposerait cependant une réactivité organisationnelle importante des élu·e·s qui se ferait peut-être au détriment du taux de présence au profit d'un tri des présent·e·s par la disponibilité.

---

<sup>242</sup> Cf. Les effets imprévus de l'arrivée d'un nouveau profil d'élue

Au cours de nos observations, une seule réunion a été planifiée en plus de celles prévues par le calendrier défini après l'assemblée générale. Elle a eu lieu le 27 août 2018 et portait sur les conflits de gouvernance en cours à la Ligue de l'enseignement. C'est la recherche d'un positionnement commun avec l'Usep qui a déclenché la planification d'un temps statutaire supplémentaire. Cette décision a été politiquement motivée. Elle supposait une prise de décision qui était marquée par l'échéance de l'assemblée générale exceptionnelle induite par la motion de défiance à l'encontre du conseil d'administration de la Ligue de l'enseignement. La souplesse de fonctionnement qui consiste à déclencher la planification d'une réunion selon les besoins n'est donc pas écartée. Le sujet a été considéré comme suffisamment prioritaire pour déclencher une réunion et ne pas attendre la prochaine réunion programmée dans le calendrier.

Ce cas singulier n'édulcore pas pour autant les problématiques de la planification théorique des réunions ainsi que de la durée de celles-ci. Par ailleurs, vient également s'ajouter un troisième questionnement autour de la place du débat dans ces temps et des outils qui s'y rapportent.

*« F : Qu'est-ce que tu en penses d'ailleurs de la prise de parole ? La place du débat ?*

*I : Elle n'est pas assez provoquée... quand on travaillera sur la préparation des comptes rendus avec le président, l'idée est de pouvoir, dans la préparation de ce document [document suivi du comité directeur], dire que sur ce débat-là il faut un tour de table. Il faut un tour de table. À un moment donné tout le monde doit pouvoir s'exprimer.*

*F : En même temps un tour de table c'est aussi quelque chose d'imposé. Si les personnes ne veulent pas parler...*

*I : À un moment donné, dans une vie démocratique, il faut que les gens, quand ils sont élus, s'expriment.*

*F : Ça devient une obligation de parler ?*

*I : Ah oui. Tu ne peux pas, sur un dossier important, ne pas t'exprimer... tu as été élu par l'assemblée générale. Je ne conçois pas que tu viennes uniquement pour écouter, tu vois ce que je veux dire ? Sur certains dossiers, que les gens ne s'expriment pas ça ne me gêne pas. Mais sur des dossiers qui vont engager la fédération, je pense à celui de la dernière fois. Il y a... eu un débat, on a été cinq à six à intervenir. Par contre après quand on a dû voter il n'y avait pas quatre ou cinq « non », il y en avait douze ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.***

Dans l'extrait d'entretien, l'élu-e soulève l'idée que la place du débat doit être travaillée. Dans le cas de l'Ufolep, elle-il reproche à l'organisation et à ses dirigeant-e-s (en s'incluant) de ne pas l'encourager<sup>243</sup>. Certain-e-s dirigeant-e-s ont d'ailleurs fait part oralement de leur étonnement et satisfaction à la fois quand, à l'inverse, le débat était présent. Par exemple, au cours du comité directeur national du 26 et 27 février 2019, l'un-e des dirigeant-e a fait savoir son plaisir d'observer les élu-e-s débattre à propos du choix laissé aux fédérations de gérer la redistribution du fond du CNDS en interne. Ce débat pris en exemple a d'ailleurs été qualifié de « politique », qualificatif valorisant la capacité du comité directeur national, et de ses acteur-ric-e-s (Cf. Chapitre 2.3 l'opposition organisation actrice et pensante). Verbaliser cette

---

<sup>243</sup> Selon elle-lui, le débat n'est pas également mis en valeur dans les comptes rendus du comité directeur, ce qui participerait à décourager les élu-e-s d'exprimer leurs opinions.

satisfaction est étonnant, car elle pourrait déclasser indirectement les autres moments statutaires. La préparation du débat est donc interrogée en comité directeur<sup>244</sup>.

Les observations réalisées sur le comité directeur national permettent de mettre en évidence que les registres de parole les plus propices au débat sont peu fréquents. En nous appuyant sur la grille d'observation d'Héloïse Nez utilisée à l'occasion des observations menées dans son enquête ethnographique sur l'urbanisme participatif (2011), nous constatons que le registre de parole dominant est celui de l'information, pris dans les deux sens, demande d'information et message informatif. Les registres de parole de type interpellation, plainte, proposition, action, suggestion sont moins présents. Or, nous pouvons supposer que ce sont ces derniers registres qui sont les plus créateurs de débats voire de conflits.

Si pour les favoriser, les anticiper, les encourager, il est possible d'avoir recours à des procédures, plusieurs élu·e·s ont regretté l'absence d'outils au service du débat dans la fédération. Actuellement nous pouvons citer les fiches décisions (et informations) au sein de l'Ufolep. Ces dernières ont pour objectif de présenter le contexte et donner l'ensemble des informations pouvant permettre de faciliter la prise de décision, et donc, également, le débat. Elles sont réalisées par les salarié·e·s et les élu·e·s référent·e·s de la thématique relative à la décision. Cet outil est alors envoyé en amont pour pouvoir être consulté en prévision d'une réunion statutaire. Mais nous constatons que ce dernier n'est pas utilisé de façon homogène par les acteur·rice·s de la fédération. En effet, nous voyons que cette règle est connue de toutes et tous, mais n'est pas appliquée par tout le monde. Le pouvoir détenu par chaque acteur·rice au sein de la fédération lui confère un rapport différenciant à cet outil. Les acteur·rice·s arrivé·e·s, par exemple, plus récemment dans la fédération, se soumettent plus aisément à cette règle. Il est intéressant de constater que malgré l'intérêt porté à l'outil, les acteur·rice·s ne s'y soumettant pas ne sont pas discrédité·e·s. En effet, Reynaud (2004) parle de gain de pouvoir social chez les acteur·rice·s se soumettant aux règles d'une organisation. L'inverse pourrait s'observer chez les d'individus qui ne s'y soumettent pas. Pour autant, nous voyons que ce ne semble pas être le cas dans la structure observée.

L'absence de recours à cette règle peut s'expliquer prioritairement par un mode de fonctionnement en autogestion à cet échelon, et donc une forte liberté d'autorégulation des acteur·rice·s. À la différence d'une administration hiérarchisée et régulée, cette fédération fonctionne sous la forme d'un contrôle culturel (Ouchi 1980 in Hoarau, Laville, 2008). Ce dernier est assimilé à un contrôle par l'implication morale, par la cohésion et par une forte importance de la loyauté. « L'attention est portée sur les pensées, les croyances et les émotions » (*Ibid.*). Nous pouvons donc dire que le contrôle culturel se substitue ici à la mise en place d'outils de gestion ou de management. D'autres raisons plus secondaires peuvent venir s'y ajouter. Des critiques sont portées par certain·e·s salarié·e·s à l'égard de l'outil fiches décisions ou informations. Il lui est reproché son incompatibilité avec la réalité de la disponibilité organisationnelle des acteur·rice·s de la fédération pour le rédiger. De plus, il pèse une suspicion de non-utilisation de l'outil par les principaux·ales concerné·e·s : les élu·e·s de la fédération. En effet, ces outils ne semblent pas systématiquement connus de tous les élu·e·s à l'avance, pouvant s'expliquer soit par un envoi tardif de l'outil n'ayant pas permis sa

---

<sup>244</sup> Nous verrons au cours de la deuxième sous-partie que ce débat est en partie déporté sur d'autres instances ou concentré sur une partie réduite d'acteur·rice·s (principe général de la doctrine de Carver repris par Bayle, 2010) au sein desquelles un travail de rapprochement des idées entre les salarié·e·s et les élu·e·s est mené.

consultation, soit par le choix des élu-e-s de ne pas en prendre connaissance, sachant que les explications leur seront données au cours du temps statutaire.

L'ensemble de ces éléments participe à expliquer l'appropriation partielle des outils d'aide à la gestion et à la préparation de débats au sein du comité directeur national. Cette appropriation partielle est perçue différemment par les acteur-ric-e-s de la fédération. Par certain-e-s, elle est vécue comme un dysfonctionnement, pouvant participer d'un sentiment d'injustice. Ce ressenti est présent notamment chez les salarié-e-s applicateur-ric-e-s de la règle, avec peu d'affinité pour le contrôle dit « culturel ». Pour d'autre acteur-ric-e-s, majoritairement les non applicateur-ric-e-s régulier-e-s de la règle, l'application basée sur un contrôle rationnel (Hoarau, Laville, 2013) proche du fonctionnement sociétaire ne tiendrait pas compte des particularismes associatifs, de l'existence du contrôle culturel, mais également d'une certaine inadaptation aux réalités organisationnelles connues. Par conséquent, la règle n'étant pas rejetée par tous les acteur-ric-e-s de la fédération, cette dernière se maintient. Malgré les critiques qui sont émises à son encontre, les acteur-ric-e-s ne s'accordent pas sur une nouvelle règle permettant de chasser l'ancienne, elle est donc encore à l'œuvre.

### La baisse d'attractivité de la gouvernance associative et ses acteurs

Questionner la place du débat et de ses outils facilitateurs au sein du comité directeur national n'est pas anodin. En effet, l'hypothèse d'une insatisfaction à propos de la place du débat pourrait conduire à positionner cette instance parmi les « conseils de façade » selon la classification de Bayle (2010). Elle « correspond à un système où le rôle du conseil d'administration est très limité et formel. Les réunions de conseil consistent souvent à entériner des décisions déjà prises par les salariés » (*Ibid.*, p. 7). Compte tenu des dynamiques à l'œuvre dans la fédération, nous pouvons facilement supposer que cette classification serait perçue comme dévalorisante<sup>245</sup>. Pourtant, à plusieurs reprises, des remarques allant dans le sens d'un conseil de façade se sont fait entendre comme en témoigne cette phrase entendue au cours d'un évènement interne : « c'est souvent le délégué qui amène l'idée, puis le comité directeur entérine l'idée ». C'est la raison pour laquelle le « conseil outil » semble davantage recherché. Il peut être défini comme celui qui « donne des conseils, des avis et des coups de main. Les administrateurs sont perçus par les salariés comme des collègues et des accompagnateurs » (*Ibid.*). Mais les fédérations ne sont pas les seules à s'intéresser à cette gouvernance et à son mode de fonctionnement. Bayle (2010) montre l'intérêt de l'État à ce sujet dès les années 1945. Par la voie de statuts types obligatoires, puis par des décrets, l'administration publique s'est immiscée dans la gouvernance des fédérations en y transformant les règles. La période de réalisation de la thèse n'échappe pas à cette dynamique. La programmation d'un projet de loi « sport et société »<sup>246</sup> à cette même période a suscité un élan participatif des député-e-s sur ce sujet. Ainsi, plusieurs propositions sont apparues comme l'obligation de vote des clubs à l'assemblée générale plutôt que de leurs représentant-e-s départementaux-ales et régionaux-ales, une règle sur le cumul de mandat, l'âge limite des président-e-s des fédérations au moment de

---

<sup>245</sup> En effet la prochaine sous-partie sera consacrée à la recherche de (récupération de) pouvoir par les élu-e-s sur les salarié-e-s.

<sup>246</sup> Lors d'une conférence de presse organisée le 4 septembre 2019, la ministre des Sports, Roxana Maracineanu dévoile son ambition pour une grande loi « Sport et société » voulue comme un marqueur du quinquennat.

l'élection et leur rémunération automatique<sup>247</sup>. Cet intérêt marqué par les député-e-s tranche avec la tendance à une plus grande marge de liberté laissée aux fédérations dont témoigne Bayle en faisant référence aux années 1985 et 1995 (*Ibid.*). Cela nous interroge sur la responsabilité partagée entre l'État et les fédérations à propos de l'évolution de la gouvernance du système fédéral. L'intervention répétée de l'État pourrait faire peser une suspicion concernant les capacités des fédérations sportives la concernant<sup>248</sup>. Bayle (2010) remet d'ailleurs en question la capacité des fédérations à s'autoréformer. Nous pourrions qualifier d'autoréforme l'action d'une fédération consistant à engager un travail de réforme, par elle-même, de l'une de ses modalités de fonctionnement, dans la perspective d'une meilleure adéquation avec les besoins/attentes de la société. Selon lui, « les possibilités de réformes en matière de gouvernance apparaissent plus lors de crises (médiatiques) majeures où l'opinion publique est directement interpellée (malversations, dysfonctionnements démocratiques majeurs, détournements des finalités, performances faibles, etc.) » (*Ibid.*, p. 18)<sup>249</sup>. Bayle conclut en disant que les réformes produites par les organisations ont davantage de chance d'être appliquée que si elles sont imposées par leur ministère de tutelle. Les expériences que l'auteur a étudiées sur la base d'une obligation du ministère montrent que ce ne sont pas les plus efficaces et qu'elles sont souvent mal vécues par le mouvement associatif. Pour anticiper ces injonctions et produire des réflexions de type autoréforme, nous avons vu que le débat et la place de l'interpellation, la plainte, la proposition, l'action et la suggestion doivent être donnés pour susciter ce type de changement par les instances dirigeantes fédérales<sup>250</sup>.

Nous pouvons supposer que la capacité d'autoréforme du système fédéral tient en partie aux acteur-ric-e-s qui évoluent dans cette gouvernance. C'est la raison pour laquelle son attractivité doit se maintenir pour que cette dynamique soit alimentée. Le nombre de candidat-e-s aux élections du comité directeur national pourrait être un élément d'analyse mais la spontanéité des candidatures est difficilement mesurable, car une démarche de recrutement volontariste est à l'œuvre (*Cf.* Chapitre 2). L'identification de cette démarche est déjà un élément pouvant nous conforter dans la mise en évidence de la baisse d'attractivité de la gouvernance associative. Cette démarche de recrutement est, de plus, asymétrique, comme nous le constatons dans ce courriel envoyé par le président à l'ensemble des acteur-ric-e-s du siège national de la fédération en amont des élections 2020.

« Semaine écoulée assez pénible... Compliquée du fait des dizaines de coups de téléphone passés pour préparer la séquence élections de Brive. Je n'ai appelé aucun homme ni

---

<sup>247</sup> Il sera intéressant d'observer, par la suite, le comportement adopté par la fédération étudiée à l'annonce des réflexions envisagées sur la gouvernance du système fédéral dans le nouveau projet de loi.

<sup>248</sup> L'obligation de parité mise en place à partir de 2004 et revue en 2014 a été un des éléments déclencheurs d'un nombre plus important de femmes dans le comité directeur national de la fédération. Sur les quatre mandats précédant la loi de 2004, le comité directeur national de l'Ufolep compte en moyenne huit femmes élues, tandis qu'il en compte, après, environ treize sur trente. 1988 : 7 femmes élues ; 1992 : 6 ; 1996 : 8 ; 2000 : 11 ; 2004 : 14 ; 2008 : 12 ; 2012 : 11 ; 2016 : 14

<sup>249</sup> La crise sanitaire de la Covid-19 étant intervenue après notre récolte de données, nous ne sommes pas en mesure d'intégrer les effets potentiels sur le long terme du changement de fonctionnement mis en œuvre pendant cet épisode dans le système fédéral. Tout au long de la crise, les fédérations se sont organisées en visioconférences, une méthode inédite pour la plupart d'entre elles pour cet exercice statutaire.

<sup>250</sup> Nous étudierons au cours de ce chapitre quelques autoréformes emblématiques menées par le comité directeur national Ufolep : l'adhésion et le vote des organisations à objet non sportif et la rémunération des président-e-s. Ces dernières ont été choisies pour la remise en question des normes qu'elles ont supposé, et les débats qu'elles ont générés nous permettant d'étudier des processus de changement.



sollicité de candidature masculine comme je l'avais dit en CD. Par contre, j'ai passé mon temps au téléphone pour les candidatures féminines. Il reste encore beaucoup de travail pour atteindre l'égalité. Je suis plus que jamais convaincu de la nécessité de créer des « viviers », notamment un pour les femmes dirigeantes, car celles qui m'ont dit oui sont des personnes avec qui j'échange régulièrement depuis des mois. [...] J'avoue ne pas avoir consacré assez d'énergie pour trouver les 7 adhérents issus de C3S ». **Extrait du carnet ethnographique, courriel du lundi 10 février 2020 envoyé par Arnaud Jean, président de l'Ufolep nationale, à l'ensemble du comité directeur et de la direction technique nationale.**

Un deuxième élément particulièrement évocateur confirme notre analyse d'une baisse de l'attractivité de la gouvernance associative. Au cours d'un comité directeur, il a été proposé que le nombre minimum de postes d'élu-e-s devant être pourvus dans les comités directeurs départementaux et régionaux soit abaissé à cinq au lieu de neuf actuellement. Cette proposition a été faite pour mieux « coller » à la réalité locale. En effet, ce nombre minimum de postes pourvu dans les instances locales de la fédération est observé à l'aide d'un outil de gestion interne à la fédération. Cet outil a vocation à identifier les difficultés présentes dans ces instances pour faciliter le travail d'accompagnement de la vie du réseau mené principalement par un membre de la direction technique nationale, mais plus largement par l'ensemble des salarié-e-s du siège. La vie statutaire et démocratique est un des facteurs pouvant alerter sur les difficultés d'un comité départemental. Ces derniers doivent donc mentionner chaque année le nombre d'élu-e-s actif-ve-s dans les instances statutaires locales. C'est l'incapacité d'un nombre important de comités départementaux à valider cet indicateur qui a remis en cause cette règle. Pour être plus proche de la réalité connue par les territoires, un abaissement a donc été proposé. Ce dernier a été refusé comme en témoigne cet extrait de notre carnet ethnographique issu du compte rendu du comité directeur.

« Statuts départementaux : il est proposé de descendre à cinq le minimum d'élus des comités directeurs départementaux de moins de 1000 licenciés. Cette proposition n'est pas partagée par le comité directeur, car elle enverrait un mauvais signal sur la situation fédérative de la fédération.

Proposition de laisser 9 élus minimum dans les statuts des comités départementaux ». **Extrait du carnet ethnographique de 2019.**

L'argument mis en avant dans le refus de cette proposition est de l'ordre symbolique. En effet le comité directeur a unanimement convenu que le nombre d'élu-e minimum d'un comité départemental ne serait pas abaissé. En effet, le nombre d'élu-e-s actif-ve-s participe à justifier la place de la démocratie dans les instances de gouvernance chères au domaine associatif. L'absence, dans les faits ou dans les actes, peut participer à installer ou entretenir une opacité des circuits de décision (Hoarau, Laville, 2013, p. 326).

Pour conclure sur ce point, nous venons de voir que le mode de gouvernance du système fédéral est parfois remis en question, mais pas suffisamment pour produire de changements majeurs. L'absence d'outils d'aide au débat a été interrogée. La crise sanitaire qu'a connu le monde à partir de 2019 aura très certainement des incidences compte tenu du mode de fonctionnement totalement inédit adopté pendant cette période et pour lequel les acteur-ric-e-s se sont montré-e-s satisfait-e-s (comité directeur sous format visioconférence, informations régulières à destination du réseau). Nous avons ensuite utilisé les typologies de conseil d'administration formalisées par Bayle (2010) pour retranscrire les interrogations portées sur la

place du débat dans les comités directeurs et celle de l'autoréforme. Pour que cette dernière soit active, nous avons supposé que le système de gouvernance devait être attractif. La nécessité pour les instances dirigeantes de « recruter » des élu·e·s pour compléter le nombre de places vacantes ainsi que la proposition d'abaisser le nombre minimum d'élue·s dans les instances locales nous ont interrogé. C'est pour cette raison que nous allons voir, dans la prochaine partie, les efforts déployés par la fédération pour développer les compétences des élu·e·s et leurs fonctions au sein des instances statutaires.

### **3.1.2. Le pouvoir des élu·e·s sur les salarié·e·s : rôles et fonctions des acteurs dans la vie statutaire fédérale**

Dès que l'on s'intéresse à la littérature évoquant le rapport des acteur·rice·s associatif·ve·s, le rôle de contrôle et de surveillance des élu·e·s sur les salarié·e·s est présent (Mayaux, 1996 ; Bernardeau-Moreau, 2003 ; Bayle, 2010 ; Hoarau, Laville, 2013 ; Combes-Joret, Lethielleux, 2017 ; Ronzon, Gueye, Soulé, 2019). Cette fonction est justifiée par la nécessité de prévenir de potentielles dérives financières et du projet associatif (Hoarau, Laville, 2013). Dans ces caractéristiques rationnelles, nous l'avons vu, cette forme de contrôle est absente de la fédération étudiée qui privilégie plutôt le contrôle culturel par ce qu'il facilite « l'identification des opportunités de développement et la pérennisation de l'activité » (*Ibid.*). Mais nous pouvons penser que ce n'est pas cette raison qui motive prioritairement ce rapport des élu·e·s avec les salarié·e·s et la définition de leurs rôles respectifs. C'est davantage le poids de l'usage culturel de l'organisation qui éloigne ce rôle de surveillance des élu·e·s sur l'équipe technique. Nous allons au cours de cette sous-partie présenter les moyens par lesquels la fédération étudiée a cherché à renforcer la place des élu·e·s dans les instances décisionnaires, par la mise à distance du corps des salarié·e·s, mais aussi par la montée en compétences des élu·e·s. Puis nous traiterons des modes de fonctionnement adoptés par les différent·e·s acteur·rice·s fédéraux·ales pour relationner et leur rapport aux usages dans cet espace.

#### **(Re)Donner du pouvoir aux élu·e·s**

La fonction de surveillance est intimement liée aux usages qui consistent à confier le rôle de la définition de la politique associative aux élu·e·s et sa mise en œuvre, sa traduction opérationnelle par les salarié·e·s (Mayaux, 1996). Dans ce cas, l'ascendance de type surveillance des élu·e·s sur les salarié·e·s s'applique. Le corps politique cherche, par l'outil de la surveillance, à s'assurer que les salarié·e·s entreprennent des actions cohérentes par rapport à l'objet social de la fédération, à la stratégie souhaitée et aux objectifs attendus.

Nous pouvons dire que cette distribution des rôles, si elle n'est pas ouvertement rejetée par la fédération sportive étudiée, est cependant, dans certains discours et dans les actes, questionnée. Hoarau et Laville (2013) convoquent le rôle de la professionnalisation dans l'évolution de la hiérarchisation du politique sur la technique. « Plus le professionnalisme associatif se renforce, et plus le bénévolat se développe comme figure contraire-complémentaire » (*Ibid.* p. 95). L'émergence de la figure du·de la dirigeant·e professionnel·le associatif·ve bouleverse l'agencement statutaire entre le politique et la technique (*Ibid.*, p. 290). Rullac (2012) parle de « guerre de légitimité » et de « concurrence historique » dans laquelle elles·ils se partagent le

rapport aux usagers. Ce phénomène a fortement préoccupé les dirigeant·e·s de la fédération, prioritairement au début de la mandature 2016-2020. En effet, ce sujet conditionne le cheminement du système décisionnel. Plus largement il questionne le sens de l'implication de chaque catégorie d'acteur·rice·s (politique et technique) dans l'organisation. Or, l'absence d'implication d'une des deux catégories d'acteur·rice·s dans ce processus remet profondément en cause les usages du système à la fois associatif et fédéral. Elle peut conduire à la perte de sens, notamment du corps politique conduisant à l'adoption d'un conseil de façade (Mayaux, 1999 ; Bayle, 2010). « L'ancienneté, le charisme et les qualités » des salarié·e·s peuvent expliquer l'abandon du pouvoir des élu·e·s (Bayle, 2010, p. 13).

Nous l'avons dit, la fédération a cherché à éviter cette issue. C'est pour cette raison qu'un discours volontariste en faveur d'un renforcement de la fonction des élu·e·s dans la fédération s'est accentué en début de mandature. Ce discours, s'est traduit par la volonté que les temps statutaires (re)deviennent ceux des élu·e·s. Il a été fait le constat que les salarié·e·s détenaient une place jugée comme trop prégnante dans ces temps. Cette place pouvait se traduire par la présence d'une part importante des salarié·e·s lors des temps du comité directeur (présence visuelle), mais également par l'occupation des temps de parole (présence auditive). C'est l'addition de la présence en nombre de l'équipe technique et de ses prises de parole récurrentes qui leur a en partie conféré un pouvoir dans cet espace en plus de leur expertise technique (Crozier, Friedberg, 1977). « Les salariés tirent leur autorité et leur légitimité de leurs compétences ou expertises, et éventuellement de leur charisme. Elles leur confèrent un pouvoir d'influence sur le fonctionnement de l'association. Celle-ci sera d'autant plus forte que les mécanismes internes de gouvernance seront faibles [...] (Hoarau, Laville, 2013, p. 313).

Par conséquent, il a été explicitement demandé aux salarié·e·s de moins prendre la parole dans ces temps au profit des élu·e·s. À plusieurs reprises, l'équipe technique nationale s'est entendue dire que les comités directeurs et les bureaux sont des espaces politiques. « C'est leur temps » [aux élu·e·s] est une expression qui est souvent revenue. Cette décision a été prise par la fédération avec pour objectif d'empêcher la mise en situation d'élus·es « alibi » (Delattre, 2002 ; Defrasne, 1995). Cette situation se caractérise par la prise de parole d'un·e élu·e avant et/ou après un·e salarié·e dans le but de respecter les usages traditionnels : la·le représentant·e politique sera chargé·e d'introduire puis de clôturer des interventions ou séquences de travail. Ce type de situation est raillé par certain·e·s élu·e·s. Au cours de plusieurs observations, nous avons entendu des élu·e·s mentionner ce rôle d'élus·es « alibi » en notifiant le caractère protocolaire de leur prise de parole à des moments où l'usage le voudrait comme par exemple, lorsqu'en juillet 2018, à l'occasion d'une formation, la·le responsable politique a introduit son propos conclusif en disant « soi-disant l'élus·es devrait conclure ». Peu de temps après, au cours d'un comité directeur, ce·tte même élu·e est invité·e par une de ses homologues à tenir également un propos politique conclusif. Ce·tte dernier·e lui rétorque « si tu me donnes la parole pour rien dire... »<sup>251</sup>.

Certain·e·s élu·e·s n'hésitent pas à faire savoir leur mécontentement vis-à-vis de ces usages. Il est difficile de dire si l'ensemble des élu·e·s de la fédération a une opinion à ce sujet et serait

---

<sup>251</sup> Au cours de nos missions, nous avons plusieurs fois travaillé avec des élu·e·s qui se sont refusé·e·s à n'endosser qu'un rôle de façade, et nous le faisant savoir dès le début de notre collaboration.

prêt à faire évoluer les fonctions traditionnelles associées à un·e dirigeant·e politique et technique.

Cette dynamique de valorisation de la prise de parole des élu·e·s s'est poursuivie lorsque, au cours d'un comité directeur en 2018, le distributeur de parole a choisi de donner la parole à un·e élu·e alors que des salarié·e·s levaient la main pour s'exprimer avant elle·lui. L'animateur (le président du comité directeur national) a exprimé ouvertement son choix de donner la parole prioritairement à l'élu·e du fait de son statut. Cette décision est forte, car elle prive ponctuellement la·le salarié·e d'exprimer son expertise et donc de cultiver son pouvoir (Crozier, Friedberg, 1977). Reculer leur intervention peut participer à affaiblir la légitimité de la prise de parole du·de la professionnel·le. Cela fait partie des décisions qui vont dans le sens d'une reconquête du « pouvoir sur » (*Ibid.*), c'est-à-dire du pouvoir des élu·e·s sur les professionnel·les. Ces décisions/observations visent à permettre aux élu·e·s de récupérer de la place par rapport aux professionnel·le·s dans un même espace. Tout se passe comme si une correcte répartition de celui-ci devait être fait entre les deux catégories d'acteur·rice·s.

Dans cette même dynamique, les élu·e·s ont refusé de laisser intervenir des fournisseurs ou des prestataires sur les temps statutaires : au cours d'un bureau national en 2019, un·e salarié·e de la DTN a proposé qu'un prestataire vienne en personne expliquer, face aux élu·e·s, le projet actuellement travaillé par les deux acteurs. Les élu·e·s ont refusé sa participation en indiquant qu'ils craignaient n'avoir pas le recul nécessaire face à un·e acteur de type prestataire, qu'elles-ils pressentaient nécessairement convaincant·e. L'absence de débat sur l'outil en construction aurait pu, selon elles-eux, être une conséquence de sa venue. La cohérence des décisions prises par les élu·e·s a également été mise en avant, rappelant la même situation rencontrée quelque temps auparavant, au cours de laquelle la présence d'un autre prestataire avait été refusée.

En choisissant de ne pas accepter la présence de prestataire lors des temps statutaires, les élu·e·s de la fédération ont refusé qu'un pouvoir de type expertise (Crozier, Friedbger, 1977), caractéristique des acteur·rice·s de type prestataire/fournisseur, puisse s'exprimer devant elles-eux. Ne cherchent-ils pas aussi, en prenant cette décision, à s'assurer de la capacité des acteur·rice·s internes de la fédération à expliciter les projets qu'elles-ils mènent avec ce type d'acteur·rice·s ? Il est possible que ce refus ne soit que temporaire, lié à la montée en confiance des élu·e·s et qu'une fois leurs « marques » prises au sein des instances, elles-ils acceptent que des prestataires/fournisseurs viennent présenter leur objet dans les espaces de décisions politiques.

À ce que nous venons de voir s'ajoutent des actions qui visent davantage à faire monter en compétence les élu·e·s. Citons la démarche qui consiste à concevoir des temps spécifiques pour les élu·e·s sur les événements fédéraux. Dès le premier rassemblement national « sport et société » qui a eu lieu en 2017, un temps privilégié pour les bénévoles dirigeant·e·s de la fédération a été envisagé, une démarche *a priori* novatrice pour l'organisation. Cette méthode, permettait aux élu·e·s de se retrouver entre elles-eux, sans professionnel·le·s, pour échanger autour des enjeux de leurs fonctions, autour de leurs difficultés. Elle se poursuit depuis sur l'ensemble des événements mis en œuvre par la fédération. La notion de parcours s'est installée au sein des rassemblements fédéraux. Ainsi, presque systématiquement, les participant·e·s aux temps forts de la fédération sont invité·e·s à suivre un parcours en fonction de leur profil :

éducateur-riche, développeur-euse<sup>252</sup>, directeur-riche et élu-e. Les contenus d'ateliers sont donc personnalisés pour correspondre aux attentes et aux besoins de chacun des profils. Les élu-e-s peuvent ainsi monter en compétences spécifiquement sur les fonctions qui leur sont attribué-e-s.

L'action la plus marquante dans cette montée en compétences est probablement la mise en place de formation à la parole politique (Demoustier, 2002) évoquée dans le chapitre 2. « Ça nous conforte dans notre légitimité cette formation ». **Extrait du carnet ethnographique d'une formation à la parole politique Ufolep 2018.** En étudiant cependant le contenu de cette formation nous avons observé que celle-ci était orientée sur la capacité des élu-e-s fédéraux-ales à développer leur pouvoir sur l'environnement pertinent<sup>253</sup> (Savall, Zardet, 1995) de la fédération et moins sur les acteur-riche-s internes à la fédération. Cette orientation répond notamment aux situations plus nombreuses rencontrées par les comités départementaux fédéraux qui impliquent des rencontres entre des élu-e-s fédéraux et des élu-e-s de la République. L'évolution des modalités de subventionnement par projet et l'investissement de la fédération dans le sociosport en sont les principales raisons. C'est d'ailleurs le secteur en charge des activités sociosportives à l'Ufolep nationale qui pilotait la formation.

Le programme de cette formation a donc éludé le sujet du pouvoir des élu-e-s sur les professionnel-le-s (pouvoir interne). Cette stratégie pourrait laisser à penser que les élu-e-s sont formé-e-s pour mieux servir l'action des professionnel-le-s qui nécessite un portage politique<sup>254</sup>. Nous pourrions voir, dans les efforts consentis par les salarié-e-s auprès des élu-e-s, la recherche de ressources humaines permettant de légitimer leurs actions, notamment parce qu'elles sont associatives. En effet, nous pouvons imaginer que des acteur-riche-s externes, familiè-re-s aux codes du système associatif, pourraient se questionner de n'avoir de relations qu'avec des professionnel-le-s. Ces dernier-e-s auraient donc besoin, pour légitimer leur projet, d'avoir à leur côté des élu-e-s disponibles et en capacité de faire un travail de lobbying, de mise en réseau. Ces observations correspondent à la définition que Rullac (2012) fait du bénévolat supplétif. « Les bénévoles appuient en interne ou en externe les salariés pour les aider à mieux réaliser leurs missions ». Si cette analyse se confirmait, alors nous pourrions dire que les élu-e-s sont au service des actions menées par les professionnel-le-s. L'auteur rajoute que « la cohabitation peut être difficile dans la mesure où les professionnels doivent accepter de collaborer avec des bénévoles, qu'ils jugent de prime abord non compétents. Les bénévoles sont tenus de développer des références techniques pour assurer ce qui s'apparente finalement à une relation de partenariat avec les salariés ».

Il ne s'agit donc pas d'un rôle d'élue « alibi » développé précédemment. L'élue serait ici « réellement » acteur-riche et ne jouerait pas seulement un rôle figuratif. Elle-il serait « véritablement » utile aux salarié-e-s, tel-le un-e collaborateur-riche (Rullac, 2002 ; Bernardeau-Moreau, 2003), ce qui déchargerait la-le responsable professionnel-le. Cette dynamique

---

<sup>252</sup> Le métier de développeur-euse est un mélange de missions à la fois de terrain, c'est-à-dire de face à face pédagogique, et de chargé-e de projet. Cette appellation est utilisée par la fédération et concerne prioritairement des salarié-e-s de comités départementaux.

<sup>253</sup> L'environnement pertinent est une notion développée par Savall et Zardet dans leur livre « l'ingénierie stratégique du roseau ». L'environnement pertinent définit l'ensemble des éléments susceptibles d'influer sur une entreprise.

<sup>254</sup> Aussi, nous pouvons noter que certain-e-s pilotes de cette formation sont favorables ou montrent des signes d'intérêt pour une évolution du système de hiérarchie du politique sur la technique.

renverserait alors les codes qui, voudraient que les professionnel-le-s, par leur proposition, mettent en œuvre le projet associatif conçu par les élu-e-s ce qui structurerait inversement la relation.



Figure 15 : Dynamiques d'évolution des rôles des acteur-ric-e-s de la fédération

Au cours de cette session de formation à la parole politique menée par la fédération en 2017, les propos de l'élu.e responsable ont bien reflété ces questionnements : « ce sont les professionnels qui poussent les élus à faire leur travail d'élus ». En effet, il est apparu que les participant-e-s à la formation ont pour nombre d'entre elles-eux été encouragé-e-s par les professionnel-le-s de leur territoire à s'inscrire à la formation. D'autre part, cet-te élu.e faisait référence à l'investissement quotidien de certain-e-s salarié-e-s pour inciter les élu-e-s de l'association à se rendre à des temps favorisant l'ancrage des organisations fédérales et associatives dans le paysage local.

Néanmoins certains élu-e-s semblent encore dévaloriser ce type d'actions pour lequel elles-ils sont sollicité-e-s par les salarié-e-s, pourtant considéré, dans les usages, comme un rôle relevant de celui d'un-e bénévole. Au cours de cette même formation, nous avons observé une actrice dépréciant ces tâches : « je pense être une femme d'action et pas une politique politicienne ». L'élue exprime son souhait de vouloir être utile à l'organisation en aidant à la mise en place de manifestations, c'est-à-dire en étant impliquée dans des tâches « physiques ». Mais elle a « l'impression de perdre son temps » lorsqu'il s'agit de « serrer des mains » et de parler avec les élu-e-s de la République. Nous avons eu l'occasion d'entendre ce même discours de la part d'une élue du comité directeur national Ufolep en 2018 qui a caractérisé ces actions « d'inutiles, de non concrètes, préférant se préoccuper de l'action ».

Au cours de la formation à la parole politique, il est intéressant de constater que l'élue s'attendait à recevoir l'assentiment de ses homologues. Or, parmi les profils de bénévoles présent-e-s à cette formation, une part non négligeable d'entre elles-eux étaient également élu-e-s de la République. Leur « double casquette » d'élu-e-s fédéraux-ales et de collectivités les ont uni-e-s dans la réponse commune qu'elles-ils lui ont formulée. Elles-ils se sont associé-e-s pour la rappeler à ces obligations, à son rôle d'élue fédérale et lui ont expliqué en quoi son comportement était impactant pour la relation institution-fédération<sup>255</sup>.

Les salarié-e-s présent-e-s lors de la formation ont, de la même façon, exprimé leur questionnement vis-à-vis de ce type de prise de position considéré comme une tentative d'échapper à des responsabilités inhérentes à la fonction d'élu-e-s. Deux explications qui

<sup>255</sup> Cette élue a d'ailleurs refusé une sollicitation de la collectivité locale sur laquelle elle exerce ses fonctions fédérales, probablement pour les mêmes raisons. La double casquette des autres élu-e-s leur permet de porter un regard différent sur le rôle d'un-e élu-e fédéral-e dans le travail des relations institutionnelles et partenariales.

pourraient conduire un·e élu·e fédéral·e à adopter un comportement de type « fuite » ont alors été développées par les salarié·e·s. La première explication portait sur un manque de moyens humains au sein de l'organisation, pour un évènement par exemple, la·le contraignant à devoir abandonner son rôle de représentant·e pour pouvoir assurer la tenue de l'évènement. La deuxième explication serait un acte volontaire de la part d'un·e élu·e fuyant ou redoutant d'accueillir les représentant·e·s terriens·ales lors d'une manifestation. La présentation de ces explications par les professionnel·le·s a laissé sous-entendre que la première pourrait être légitime, mais pas la seconde qui serait un acte de nature volontaire, de la part de l'élu·e et donc non acceptable. Les salarié·e·s ont donc cherché à lui faire comprendre le caractère « anormal » de sa fuite envers ses fonctions de représentation politique. Cela corrobore l'idée d'une montée en compétence ciblée des élu·e·s, portant sur la maîtrise des facteurs externes comme le travail de relations aux partenaires.

Compte tenu du portage par le pôle « Sport et Société » de la formation à la parole politique dans cette fédération, nous pouvons penser que les objectifs affichés étaient bien ceux observés, d'une montée en compétences ciblée sur la maîtrise de l'environnement pertinent qui entoure les activités du système fédéral. Nous nous questionnons cependant sur le faible nombre d'actions portées sur le volet interne. Est-ce un impensé ou simplement une conséquence non voulue de la stratégie de développement sur le sociosport ? Va-t-elle conduire à délaisser les autres fonctions internes de l'élu·e et donc à repenser sa place dans l'association ? Pourrait-on donner aux élu·e·s politiques fédéraux·ales à terme, une fonction uniquement portée sur l'externe ?

En résumé, les décisions prises ou les comportements observés dans la fédération entendent préserver la légitimité du corps politique dans le système fédéral. La fédération le fait de deux façons : premièrement en atténuant la place des salarié·e·s dans les espaces politiques et deuxièmement en faisant monter en compétences les élu·e·s. Par l'observation de la réaction de ses homologues, l'exemple de l'élue critique envers sa fonction relationnelle partenariale visait à expliciter cet intérêt marqué pour la revalorisation politique. Par ce gain de place, le poste d'élu·e (re)gagne en prestige et peut ainsi devenir plus « puissant » et contribuer à améliorer son attractivité. Cette conséquence n'est pas explicitement recherchée, mais elle peut être un effet collatéral non négligeable qu'il sera intéressant d'observer au cours des prochaines élections. Plus globalement cela peut nous interroger sur l'effort fourni par les fédérations sportives pour rendre ce poste attractif (ex : rémunération de dirigeant·e politique selon les règles fixées par le code général des impôts), en comparaison par exemple, de ceux mis sur la professionnalisation ; bien que les stratégies recouvrent un même objectif de développement.

Si la quête d'une plus grande place pour les élu·e·s a été identifiée dans ce cas (mais questionnée dans l'intérêt qu'elle recouvre), celle-ci reste conditionnée par la relation que les salarié·e·s et les élu·e·s entretiennent. Nous allons voir qu'au sein de la fédération étudiée des voix s'élèvent pour faire entendre un rapport différencié entre les élu·e·s et les salarié·e·s.

## Une cohabitation de plusieurs méthodes de fonctionnement élu·e·s - salarié·e·s comme stratégie retenue

La recherche d'un renforcement de la place des élu·e·s dans les instances statutaires pourrait faire penser à la réaffirmation du fonctionnement hiérarchique des acteur·rice·s politiques sur les technicien·ne·s (Bernardeau-Moreau, 2003). Or, ce fonctionnement est qualifié d'obsolète et de désuet par certain·e·s acteur·rice·s stratégiques de la fédération étudiée qui militent pour une dissolution des frontières nettes entre le politique et la technique et donc entre les fonctions de leurs représentant·e·s au sein du système fédéral (Bernardeau-Moreau, 2003). Il est par exemple accepté, par une partie de la fédération, que la·le salarié·e occupe une place dans la définition des axes stratégiques de la fédération, encourage un arbitrage politique plutôt qu'un autre ou fasse ponctuellement de la représentation politique. Zintz et Vaillau (2008) parlent alors d'un mode de gouvernance par « distribution de pouvoir différenciée ». Il « apparaît lorsque des salariés en charge du management se situent fonctionnellement à l'interface des fonctions stratégiques des élus et des fonctions opérationnelles des autres salariés ».

C'est la raison pour laquelle bien que l'intitulé de la formation à la parole politique fasse référence au sujet politique, le profil des participant·e·s à cette formation à la parole politique a fait débat, ce qui est symptomatique de cette zone d'incertitude (Crozier, Friedberg, 1977) concernant la différenciation des fonctions entre les élu·e·s et les professionnel·les (Cf. développement ci-dessous). Certain·e·s élu·e·s ont exprimé leur souhait de permettre aux salarié·e·s d'y participer. Ce débat a conduit à un vote remporté par les partisan·e·s de l'ouverture de la formation exclusivement au corps élu.

Mais lors de la formation, des participant·e·s politiques locaux·ales, absent·e·s lors du débat, puisque non élu·e·s au comité directeur national, ont également exprimé leur questionnement au sujet de la participation des professionnel·le·s. Le débat est donc autant partagé par les instances nationales que locales à propos du rôle politique des professionnel·les fédéraux·ales<sup>256</sup>. La décision finale s'inscrit dans la dynamique d'un renforcement des élu·e·s sur les salarié·e·s. En effet, les professionnel·les, par cette décision, sont « privé·e·s » d'une source de connaissance et sont empêché·e·s provisoirement d'améliorer ou d'accroître leur capacité à influencer sur l'environnement immédiat. Rullac (2012) rappelle que « toute collaboration, qui nécessite un partage des tâches, passe préalablement par une distinction des responsabilités de chaque acteur ».

Les arguments défendus par les partisan·e·s de la présence des salarié·e·s à la formation sur la parole politique s'appuient sur ce qu'elles·ils considèrent être « la réalité du terrain ». Ces acteur·rice·s ont mis en avant que les professionnel·le·s étaient régulièrement amené·e·s à adopter des discours ou des positions politiques au cours de leur travail, soit pour remplacer un·e élu·e indisponible ou dont les compétences ou connaissances sur ce sujet gagneraient à être améliorées, soit pour les additionner à celles du corps politique. Certain·e·s salarié·e·s de la direction technique nationale ont exprimé l'incapacité (jugée comme légitime) des élu·e·s avec

---

<sup>256</sup> Nous pouvons faire l'hypothèse que, dans le cas d'un comité départemental faiblement doté en nombre d'élu·e·s, les chances d'une séparation distincte des fonctions seraient plus faibles. Par conséquent il est possible que les élu·e·s locaux·ales se montrent plus vivement intéressé·e·s par la possibilité qui serait donnée aux salarié·e·s de participer à ce temps de formation politique.



lesquel·le·s elles·ils fonctionnent en binôme d'être présent·e·s à l'occasion des nombreuses réunions auxquelles doivent participer les professionnel·le·s. Ces dernier·e·s seraient donc forcé·e·s inévitablement d'adopter une posture à la fois politique et professionnelle au cours de ces rendez-vous. Si cette situation pouvait par le passé être rencontrée, elle revêt un enjeu nouveau liée à l'augmentation des rencontres de type « politique » dans les projets sociosportifs qui nécessitent un partenariat avec un acteur public.

L'implication de ces acteur·rice·s professionnel·le dans des missions considérées comme politiques pose la question de la défense du modèle de fonctionnement classique (ou primitif d'après Zintz et Vailleau, 2008) et dominant dans le système associatif. À la question : « la fédération est-elle prête à remettre en question ce modèle ? », nos observations ne nous ont pas permis d'identifier une réponse unique. Comme nous l'avons indiqué à plusieurs reprises, l'éloge d'un fonctionnement hétérogène entre les acteur·rice·s de la fédération est fréquent. Ainsi, se confrontent des acteur·rice·s empreint·e·s d'usages historiques et d'autres acteur·rice·s s'inscrivant dans un fonctionnement différencié. L'addition des multiples schémas de fonctionnement construit donc la stratégie empruntée par la fédération. Elle présente l'avantage de responsabiliser les acteur·rice·s dans l'adoption de la règle qui leur sied et donc d'instaurer un climat de liberté et d'autonomie, jugé comme propice au développement fédéral. Elle comporte cependant son lot de désavantages avec prioritairement celui de la compatibilité ou non des méthodes de fonctionnement dès lors que des sujets de nature transversale se posent. La fédération fait donc le choix de ne pas amoindrir la liberté d'organisation des acteur·rice·s<sup>257</sup> de la fédération.

C'est pour cette raison que le comité directeur a, à de nombreuses reprises, fait l'objet de débat entre des usages plus traditionnels et ceux proposant une évolution des fonctions des catégories d'acteur·rice·s avec le lot de règles que cela comporte. Au cours d'un comité directeur national en 2019, un·e salarié·e a par exemple exprimé son « besoin de repères », de connaître « les décideur·euse·s » au cours de la réunion. Ce·tte salarié·e ressent le besoin que les fonctions de chacun·e soient établies de façon à trouver des réponses aux questions qui la·le bloquent. Inversement, un·e élu·e a exprimé son désaccord avec un procédé comme celui-ci (validation politique avant mise en œuvre professionnelle), le jugeant incompatible avec la réalité de la temporalité des projets : « il est hors de question de brider le dynamisme de notre DTN [direction technique nationale] » remettant en question la hiérarchisation du politique sur la technique pour ne pas entraver le développement d'actions.

Une importante zone d'incertitude est donc observée au sujet des relations, prises de décision et de position entre les élu·e·s et les salarié·e·s (Crozier, Friedberg, 1977). Par conséquent l'espace de négociation se trouve élargi. La porte est d'autant plus ouverte aux jeux de pouvoir qu'il est accepté, par certain·e·s acteur·rice·s, que les usages traditionnels soient remis en question. Les temps statutaires de bureaux en sont de bons témoins. Compte tenu du plus petit nombre d'acteur·rice·s présent·e·s, la démarcation entre les élu·e·s et les professionnel·le·s est plus floue. Or, le bureau est présenté comme l'espace au sein duquel une part plus importante de décisions stratégiques est prise. Nous l'avons développé lors des chapitres 1 et 2, la disposition de la salle, lors des bureaux nationaux, a tendance à gommer le profil des

---

<sup>257</sup> Cette liberté est à différencier de celle définie par Crozier et Friedberg comme postulat à la capacité d'action (*Ibid.*).

acteur-riche-s dans leurs interventions à la différence du comité directeur, qui se déroule dans une salle plus grande. Ce type de disposition participe à renforcer l'argumentaire des partisan-e-s d'une frontière étroite entre les fonctions des élu-e-s et professionnel-le-s.

Une seule décision à propos du schéma relationnel élu-e-s-salarié-e-s semble faire l'unanimité : le fonctionnement par binôme composé d'un-e professionnel-le et d'un-e salarié-e. Cette décision, aux premiers abords, pourrait ne pas être associée à ces enjeux de pouvoir entre les élu-e-s et les professionnel-le-s. Mais ce discours, au sein de la fédération, est apparu simultanément à celui d'un nécessaire renforcement de la place des élu-e-s. Il était courant d'entendre : « il faut associer les élu-e-s ». Finalement derrière cette recherche de tandem, les dirigeant-e-s de la fédération cherchent à promouvoir la nécessité de la présence d'au moins un-e représentant-e de chaque catégorie d'acteur-riche-s. Le profil de professionnel-le-s étant toujours présent dans les projets, il s'agit donc d'une démarche visant à favoriser et encourager la présence d'élu-e-s dans les actions de la fédération. Par la répétition du discours, cet outil de management a cherché à s'ancrer dans les pratiques.

Le schéma ci-après résume la mise en balance des décisions volontaristes dans un renforcement du rôle des élu-e-s et les facteurs compensatoires.

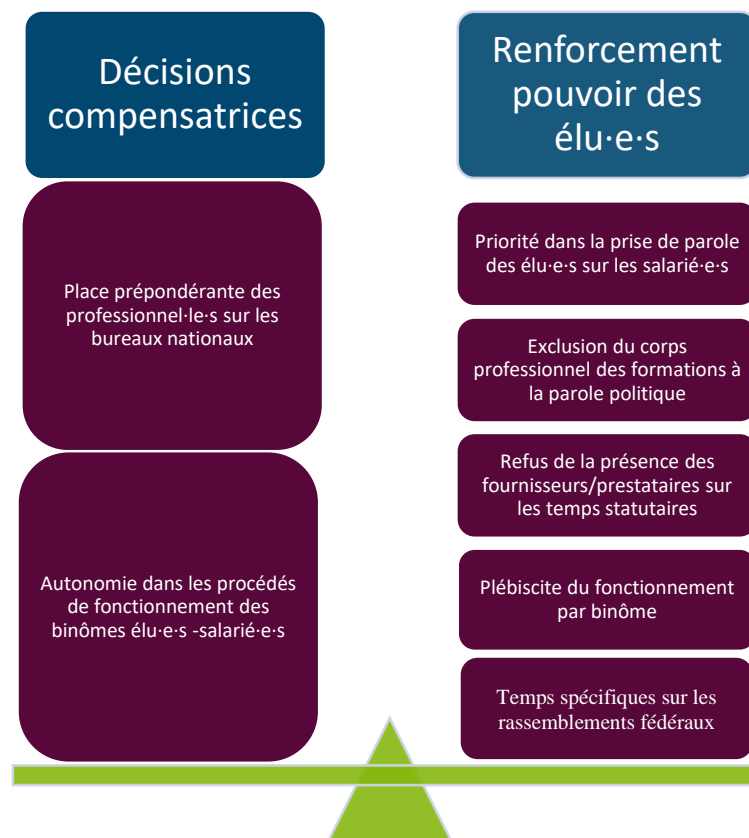


Figure 16 : Balance des rapports de force dans la définition des relations et des rôles salarié-e-s -élu-e-s

Pour conclure, nous pouvons dire que la fédération a cherché, au cours de cette mandature, à renforcer le pouvoir ou plutôt la place, par moments, des élu-e-s de la fédération. Comme la Figure 16 : Balance des rapports de force dans la définition des relations et des rôles salarié-e-s -

élu·e·s le montre, nous avons identifié différentes décisions ou mesures en faveur de cette démarche. Deux voies d'analyse à la mise en place de cette stratégie ont été identifiées. La première tient à la prégnance des usages fédérations, et donc à l'absence de volonté de la fédération d'accepter que son comité directeur appartienne au type « comité façade » (Mayaux, 1999). Le fonctionnement traditionnel reposant sur l'idée que les élu·e·s font la politique et que les salarié·e·s la mettent en œuvre n'est pas acceptable comme le montre cette phrase entendue lors d'une formation à la parole politique : « si les professionnels portent ce projet, mais que les élus de l'Ufolep ne se l'approprient pas, quel sens aura la victoire ? ». Pour autant, des prises de parole différentes ou jugées parfois divergentes, la plupart du temps isolées, se font entendre pour porter un autre discours. Zintz et Vaillau (2008) semblent avoir montré qu'une « gouvernance fondée sur une fonction stratégique réservée au conseil d'administration et au président et une fonction managériale confiée à un directeur général » assureraient des changements organisationnels basés sur le fonctionnement de la fédération dans son environnement pertinent.

La seconde, plus interrogative, questionne les intérêts que les salarié·e·s du système fédéral peuvent avoir à ce que les élu·e·s s'impliquent dans des tâches de type mise en réseau, lobbying auprès de l'environnement immédiat de l'organisation. Le fait que les efforts soient concentrés vers ce seul environnement extérieur renforce l'idée que cette stratégie de formation soit au service des projets menés par les professionnel·le·s et qui nécessitent une représentation politique. Cette idée est, de façon anecdotique, verbalisée par certain·e·s élu·e·s, mais observée dans les faits auprès d'un nombre plus important de binômes.

En somme, la question du « pouvoir sur » entre les salarié·e·s et les élu·e·s a mérité, selon nous, d'être interrogée. Questionner le pouvoir des un·e·s sur les autres, donc de leurs relations, nous a conduit à évoquer la perméabilité des fonctions traditionnelles. Nous avons mis en évidence que des salarié·e·s comme des élu·e·s sont favorables à l'implication des professionnel·le·s du système fédéral dans des fonctions dites « politique ». Cela peut nous amener à parler d'un déversement de certaines fonctions politiques vers les professionnel·le·s dans le système fédéral et à flouter les frontières (Bernardeau-Moreau, 2003).

Le phénomène inverse de la technicisation des espaces statutaires est aussi observé. Il peut être produit par l'omniprésence des salarié·e·s. En occupant l'espace, ils entraînent l'assemblée vers des sujets techniques. Mais il peut également être produit par les élu·e·s elles-eux-mêmes. C'est ce que nous observons au sein du comité directeur national par la présence encore de quelques rares personnes au profil de délégué·e·s,<sup>258</sup> mais également par des élu·e·s actif·ve·s proches professionnellement du système fédéral. C'est ce que Zintz et Vaillau (2008) nomment la gouvernance par « distribution de pouvoir imbriquée, partagée entre élu·e·s et salarié·e·s. « Les élus "imbriquant (partageant)" leur fonction légitime, la fonction stratégique, à des tâches managériales ou opérationnelles (MO-SMO<sup>259</sup>) qu'ils tendent à assumer alors que ces dernières devraient, légitimement, être assurées par leurs collaborateurs salariés ».

Dans ce cas, c'est le phénomène inverse à celui de l'élu·e « alibi » qui opère, nous pouvons nous retrouver en présence de professionnel·le·s « alibi » dès lors que le bénévole s'implique

---

<sup>258</sup> Profil décrit au chapitre 2. Il s'agit d'un profil de professionnel·le·s qui assume des fonctions à la fois politiques (de type président·e) et techniques (de type directeur·rice).

<sup>259</sup> MO = managériale, opérationnelle ; SMO = stratégique, managériale, opérationnelle.

jusque dans des tâches opérationnelles. Rullac (2012) parle d'un « travailleur bénévole ». « Le critère pour distinguer ces deux types de bénévolat repose sur la question qui consiste à évaluer si la personne présumée bénévole peut être ou non remplacée par un salarié. [...] Un bénévole de travail peut assumer des actions qu'un professionnel pourrait prendre en charge ». Il qualifie ce bénévolat de « substitutif ».

L'usage de leurs compétences professionnelles au profit de leur fonction de bénévole tend à nouveau à flouter la frontière entre les deux profils et peut créer de la confusion. Malgré ces incertitudes, « le système d'action concret permet un minimum de coopération entre les agents libres qui poursuivent, entre autres, leurs intérêts pour être autonomes. Il permet à la structure de se maintenir malgré tout par des mécanismes de régulation, et de s'accorder sur le fait d'agir ensemble » (Crozier, Friedberg, 1977). Les auteurs nous expliquent que ce système fonctionne comme s'il existait « une règle du jeu cachée qui fixe les négociations acceptables et les points de rupture » (*Ibid.*). Cette notion permet de comprendre comment une coopération et une coordination des acteur·rice·s sont possibles entre ces acteur·rice·s dont nous venons de voir que les intérêts peuvent parfois converger et parfois diverger. Ce mécanisme permet à l'ensemble des forces humaines du système fédéral de prendre des décisions collectives au cours des temps statutaires prévus pour que la fédération assure sa mission de gouvernance.

Au cours de la prochaine sous-partie, nous allons analyser certaines décisions majeures prises par la fédération étudiée et révélatrices d'évolutions sociétales plus globales liées à l'attractivité des fonctions bénévoles (Tchernonog, 2008) et à la fonction fédératrice des têtes des réseaux (Bordes, Lesage, Level, 2013 ; 2014). Nous allons voir en quoi elles sont révélatrices de la manière dont une fédération peut tendre ou non à s'adapter aux changements en choisissant de questionner certaines règles ou usages, et pas d'autres. Des usages historiques faisant appel à la thématique de l'honorabilité peuvent être remis en question comme nous l'explicitons à travers l'exemple de la non-rémunération de la présidence fédérale<sup>260</sup>. Cette proposition statutaire est d'ailleurs plébiscitée par une partie des dirigeant·e·s politiques, comme en témoigne l'intérêt porté à ce sujet par le ministère des Sports interpellé dès décembre 2012 à la suite d'une question<sup>261</sup> posée au gouvernement par le député Olivier Véran. Dans sa réponse la Ministre Valérie Fourneyron<sup>262</sup>, a indiqué qu'une moitié des fédérations permettaient cette possibilité dans leur statut. Elle a précisé que parmi ces dernières, un tiers appliquait cette option. La fédération prise en exemple nous permettra de mettre en évidence certains leviers possibles de changement dans le cadre des évolutions sur la gouvernance fédérale du sport. Par ailleurs un autre changement majeur résultant d'une décision statutaire sera analysé, celui de l'évolution des profils d'organisation adhérente du système fédéral. Ces évolutions seront ensuite mises en perspective dans la sous-partie suivante avec les modèles managériaux.

---

<sup>260</sup> L'article 261 7° du Code général des impôts permet aux fédérations sportives d'indemniser trois dirigeant·e·s élu·e·s.

<sup>261</sup> Question N° 13499 « [...] il lui demande de préciser le cadre dans lequel les présidents de fédération peuvent exercer leur mandat, et notamment s'agissant de fonctionnaires détachés, afin d'améliorer la gouvernance des fédérations sportives ».

<sup>262</sup> Sous le gouvernement de Jean Marc Ayrault.

### 3.1.3. Que nous apprend l'étude des décisions statutaires prises par le comité directeur national fédéral ?

La première sous-partie de ce chapitre présente les analyses relatives à l'évolution de l'espace, décidant des règles qui s'appliquent à la fédération. Nous allons désormais nous intéresser aux règles formelles mises en débat puis changées par l'action du comité directeur national. Le point commun des changements statutaires que nous allons évoquer dans cette sous-partie réside dans le fait qu'ils touchent à des éléments culturels<sup>263</sup> du système associatif, à son identité organisationnelle (Combes-Joret et Lethielleux, 2017) ce qui a conduit le temps statutaire à adopter un conseil de type militant (Mayaux, 1999, in Bayle 2010). Les dispositifs déployés pour les faire connaître ont donc été nombreux, suscitant l'implication des salarié-e-s du siège. Analyser ces modifications statutaires, dont l'une touche à la démocratie de la fédération, montre la capacité de la fédération à identifier de nouvelles demandes sociales et/ou organisationnelles et à produire du changement.

#### Rémunérez un-e bénévole et vous réveillerez un conseil militant

2018 est marquée à l'Ufolep par un nombre important de réformes statutaires. Ces dernières interviennent l'année du changement de président, en cours de mandature. Nous avons choisi de les analyser, car, dès leur émergence au sein de la fédération, elles n'ont pas laissé de doutes quant au type de comité arboré par la fédération : un conseil militant (Mayaux, 1999 ; Rullac, 2012).

« Le "conseil militant" signifie que les administrateurs sont avant tout des militants convaincus et engagés. Ils se sentent garants de l'institution, de sa philosophie et de son éthique. Le conseil d'administration est perçu comme un organe politique » (Mayaux, 1999, in Bayle 2010, p. 7).

Nous l'avons abordé, la fédération a craint de voir s'installer un conseil de type façade (bénévoles passif-ve-s, entérinant les décisions déjà prises par les salarié-e-s). Or, dès que des décisions statutaires majeures ont été proposées au sein de l'instance statutaire, elles semblent avoir stimulé le « conseil militant » du comité directeur national de l'Ufolep.

Les éléments permettant l'analyse de ces évolutions au sein de la fédération sont concentrés sur deux temps forts que nous avons observés : le comité directeur national du 17 et 18 décembre 2017, au cours duquel les réformes statutaires ont été mises au débat puis votées pour être ensuite proposées au second temps fort, l'assemblée générale de l'Ufolep nationale de 2018.

Plusieurs éléments ont permis d'identifier ce comité directeur comme étant différent des autres : les registres de parole employés et la présence importante des échanges et du débat. Il a été la scène de plaintes, mais aussi de demandes d'informations et de propositions. Le registre du message informatif a été moins présent qu'à l'habitude, c'est celui de l'échange qui a dominé. Habituellement, le temps des « actualités » permet un centrage de l'écoute, car un message majoritairement informatif est délivré au début du rendez-vous statutaire. L'attention des élu-e-s est captée par ce temps informationnel placé avant les points de l'ordre du jour relatifs à la fédération. L'agitation a donc été plus précoce, mais aussi plus longue à calmer. En effet, les débats étant agités, il était plus difficile pour l'animateur de séance de maintenir le calme et de

---

<sup>263</sup> Les éléments culturels sont entendus comme des usages en apparence indéboulonnables du système fédéral, car solidement ancrés dans l'identité de cet espace organisationnel (Boubakary, Zerbib, 2019/3-4).

conduire les échanges dans l'ordre des mains qui se levaient. Les aspects militants se sont dévoilés dès que des échanges d'arguments étaient observés. En effet l'intérêt général, la « philosophie » de l'Ufolep et donc les valeurs associées ont davantage été convoqués pour défendre les points de vue. Les élu·e·s se sont alors affronté·e·s autour de ce qu'elles-ils considéraient être le mieux pour l'Ufolep<sup>264</sup>. Compte tenu de l'objet des échanges, les prises de parole ont été vindicatives. Cela a participé à renforcer une forme d'opposition au sein de l'équipe d'élu·e·s. En effet, plusieurs personnes se sont opposées à chacune des propositions en adoptant une position d'extériorité, celle relative à leur non-abandon de leur position d'administré·e·s (Sintomer, 2008). Cette figure de l'opposition n'est pourtant pas présente à l'Ufolep, puisque les candidatures aux espaces statutaires ne se font pas sur la base de liste. Il n'y a donc pas de figure officielle de l'opposition, mais, ponctuellement, certaines se dessinent, selon les thématiques mises en débat, renforcées par la proximité physique, dans la salle, des personnes contestataires.

Il convient de présenter, dans un premier temps, le contexte et les raisons qui expliquent ces tentatives de changements. La fédération connaît, en 2016, un fort renouvellement des bénévoles dans ses instances de gouvernance. Une nouvelle équipe se forme avec des intentions galvanisées par l'arrivée de nouveaux profils de leader·e·s. Concernant la première décision que nous allons voir, il faut ajouter à ce contexte le changement de présidence en cours de mandature. Philippe Machu, élu de 2000 à 2018, était à la retraite au moment de sa présidence, une situation qui n'est pas celle d'Arnaud Jean au moment de sa candidature. Ce dernier est secrétaire général de la fédération au moment de son élection et, par ailleurs, cadre au sein du ministère des Sports en charge de missions relatives à la communication, dans un premier temps, puis relatives à des questions liées à la jeunesse.

Cette information semble être un facteur majeur expliquant la volonté de mettre en place une rémunération pour les dirigeant·e·s élu·e·s. Nous pouvons donc marquer la distinction entre une décision qui serait prise parce qu'une injonction externe de type réglementaire devrait s'appliquer sur la fédération (Bayle, 2010) et une autoréforme induite par des « contraintes » ou besoins internes à la fédération eux-mêmes générés par des facteurs plus globaux.

Tout se passe comme si la règle qui veut que le président ne soit pas rémunéré convenait tant que le président était à la retraite. La figure de Philippe Machu était celle d'un garant des valeurs de l'institution, et donc de celles de l'association et du bénévolat. L'arrivée d'un nouveau candidat, plus jeune et non-retraité, a ainsi rendu moralement acceptable la nouvelle règle de la rémunération, ou du moins auprès de suffisamment de personnes pour qu'elle puisse être votée. Mais son adoption n'était pas acquise d'avance. En effet lorsque la proposition a été mise en débat en comité directeur national, les échanges se sont tendus. Finalement, et donc après débat, la proposition a obtenu 16 voix pour, dix voix contre et 2 abstentions<sup>265</sup>. Des acteur·rice·s ont pensé pouvoir renverser le débat en tentant d'utiliser leur pouvoir technique. Or, cette disposition qui consiste à rémunérer des dirigeant·e·s bénévoles pour leur fonction d'élu·e est autorisée par le Code général des impôts. En utilisant des arguments d'ordre technique, les acteur·rice·s ont donc tenté de faire perdre de la crédibilité à cette proposition. Elles-ils ont

---

<sup>264</sup> Nous verrons que pour une des réformes statutaires, l'intérêt du groupe a provisoirement pris le pas sur l'intérêt général ou de la fédération.

<sup>265</sup> Source : compte rendu du comité directeur du 18 et 19 décembre 2017.

essayé d'utiliser la législation pour défendre un blocage qui apparaît comme davantage idéologique concernant la moralité de la rémunération du président.

L'argument de l'utilisation de ce dispositif dans d'autres fédérations a également été avancé : l'Ufolep a été parmi les dernières fédérations à décider de rémunérer ses dirigeant·e·s parmi les fédérations affinitaires multisport et universitaires qui le faisaient déjà (FSCF, SPT, FSGT, FFEPGV<sup>266</sup>). De la même façon, la Ligue de l'enseignement rémunère depuis longtemps trois de ses élu·e·s du secrétariat général<sup>267</sup>. Ainsi, l'environnement pertinent de la fédération est familiarisé avec ce dispositif. Les débats du comité directeur national ont montré que la culture normative de cet environnement pertinent, notamment celui historique de la Ligue de l'enseignement, n'avait pas déclenché une approbation immédiate de la fédération pour la rémunération de ses dirigeant·e·s.

Trois arguments ont été mis en avant par les élu·e·s défavorables à la proposition : Celui, tout d'abord de l'honorabilité du bénévolat, qui serait corrélée à son désintéressement économique. Elles·ils craignaient que ce dispositif ne soit la porte d'entrée à de futur·e·s candidat·e·s uniquement motivé·e·s par l'apport financier.

Le deuxième argument avancé a été celui de l'irrémediabilité du dispositif. Un·e élu·e a, au cours de nos entretiens, évoqué les difficultés que pourrait rencontrer l'organisation si elle souhaitait faire « marche arrière ». La crainte que la rémunération soit, dorénavant, une décision par défaut plutôt que liée à la situation de chacun·e des futur·es président·e·s.

Le dernier argument a été celui de la confusion des statuts. Pour les opposant·e·s à cette réforme, la rémunération ne permettrait plus de distinguer l'élu·e du salarié·e (Bernardeau-Moreau, 2003). L'idée que la·le président puisse être désormais rémunéré·e pour une activité jusqu'alors considérée comme bénévole a provoqué un sentiment de « mélange des genres » de nature à semer le doute chez certain·e·s élu·e·s du comité directeur national comme en témoigne cette phase entendue au cours du comité directeur national ayant mis au vote la réforme : « où est-ce qu'on va situer la différence entre les élues et les salariés maintenant que le salaire n'en sera plus une ? ». D'après la fédération l'idée de la réforme est que ce sont les conditions de l'exercice de la mission du bénévole qui changent, mais pas sa mission, sa fonction ni son rôle. Cet argument montre l'attachement de ces partisan·e·s à une délimitation des fonctions de chaque catégorie d'acteur·rice·s du système fédéral comme vu précédemment (Rullac, 2012). La rémunération jouerait un rôle central dans cette délimitation et c'est pour cette raison qu'elle suscite des questionnements.

L'ensemble des élu·e·s interrogé·e·s favorables à la proposition s'accorde à dire que c'est la connaissance du candidat éligible à cette rémunération qui a permis de lever les freins ; « *mais de toute façon c'est toi Arnaud donc il n'y aura pas de problème* ». **Acteur·rice du réseau Ufolep.** Le futur président a décrit sa situation personnelle et familiale de façon à rendre acceptable, compte tenu du contexte, la rémunération d'un membre du comité directeur national pour ses fonctions d'élu. Il décrit les démarches entreprises pour favoriser cette confiance et évoque les 25 heures passées au téléphone pendant sa campagne pour dire « à la fois que je

---

<sup>266</sup> Ce sont également le cas des présidences des Fédérations françaises de motocyclisme et des sports automobiles que l'Ufolep connaît par la forte représentation de ces activités à l'Ufolep.

<sup>267</sup> L'argument de l'utilisation du dispositif par la « grande maison » a d'ailleurs été entendu au cours du bureau qui a suivi le comité directeur décisif.

serai candidat et évoquer les changements statutaires ». Dans le récit de ces appels, il montre de quelle façon la réforme statutaire a été personnifiée, il relate certains de ses échanges comme celui-ci qui est évocateur : « *on sait que t'es jeune donc on sait que si on veut que ce soit toi, il faut forcément qu'on vote ça, sinon, on va t'élire président, mais tu n'auras pas le temps de le faire, tu vas mal le faire et basta* ». **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

Nous avons compilé, dans un tableau, des extraits d'entretiens des élu·e·s qui font référence à cette décision statutaire, en cherchant à montrer le panel d'opinions présentes au sein du comité directeur national. Par la présentation des avis divergents, nous souhaitons montrer que cette décision relative à la rémunération touche à des usages profonds de ce système fédéral et fait débat. Nous avons, dans la colonne de droite, fait émerger les arguments et positionnements des différent·e·s élu·e·s.

Verbatims des élu·e·s du comité directeur national Ufolep	Arguments participant au positionnement
<p>« <i>I : oui, mais parce que je pense... à l'Ufolep ou n'importe où, quand tu es président d'une association tu es forcément bénévole. Si tu es rémunéré, tu n'es plus bénévole, tu vois ce que je veux te dire ?</i></p> <p><i>F : oui</i></p> <p><i>I : ... c'est parce que... j'ai toujours été que bénévole, et avant d'être à l'Ufolep nationale, [nom anonymisé] et moi ça nous a coûté de l'argent. Partout où on allait, pour les championnats, on a toujours tout payé de notre poche. Au comité directeur, je ne pourrais pas y être si je n'étais pas défrayée. Les défraiements, je trouve ça normal [silence], on donne de notre temps, mais pas de notre argent. Au comité directeur national, je parle, parce que plus bas, au niveau du département, l'association départementale ou régionale aussi, tu donnes de ton temps et de ton argent. Au niveau national, ce n'est pas pareil, mais le président, pour moi, il doit rester bénévole. »</i></p> <p>« <i>I : oui, elles ne me plaisent pas, mon département a voté non pour la rémunération. [...] Je trouve que... ça met en porte-à-faux, tu es salarié et patron de toi qui est salarié. Tu es salarié de ton patron, mais c'est toi [silence], tu vois ce que je veux dire ? Tu n'es pas gérant. Le gérant d'une société, il est salarié, mais pour le compte de quelqu'un d'autre. Il n'est pas gérant, il est à la fois patron et salarié. Quand j'en ai parlé à mon département, ils m'ont dit non tout de suite, mais moi je n'ai rien dit, malgré que j'en avais fortement envie. Je leur ai dit il est proposé ça et ça à l'Ufolep nationale pour la rémunération de certains dirigeants. Ce sont des techniciens les miens... qui travaillent tous. »</i></p>	<p>Le désintéressement valeur du bénévolat</p> <p>La confusion des rôles</p>
<p>« <i>I : la rémunération je trouve ça normal, c'est vraiment un travail (blanc), c'est un travail à temps plein... (blanc) oui, c'est vraiment... je trouve ça normal</i></p> <p><i>F : ton comité directeur est éligible à la possibilité de pouvoir rémunérer les dirigeants ?</i></p>	<p>Des moyens proportionnés à l'investissement temporel</p>



<p><i>I : ça doit être limite, le comité départemental non, mais le comité régional oui. (blanc). On a des présidents retraités, j'ai un comité directeur qui commence à être un peu faible, c'est peut-être moi qui n'ai pas su m'entourer de gens bien, enfin ils sont tous bien... mais des gens avec des « corrones » ou avec ambitions. Mais ça ne me dérangerait pas de mettre une indemnité, ça ne gênerait personne de le mettre à quelqu'un qui y consacrerait du temps. »</i></p>	
<p><i>« [...] la rémunération à titre personnel, je peux comprendre la position de certains de nos élus qui sont ... j'ai dit à notre président, je comprends très bien la position. Mais par contre, je pense qu'on a tous fait un travail au départ de bénévoles, je pense que ça fait prendre un tournant à l'Ufolep. Je comprends qu'il soit jeune, qu'il ait des besoins familiaux, je vois le temps que ça me prend en tant que retraité d'être dans un gros département. Je me demande comment je faisais à l'époque quand je travaillais et que je m'occupais de l'Ufolep. Quand je suis arrivé à la retraite et que je suis venu plus souvent dans les bureaux, c'est là où on s'est rendu compte qu'il y avait des dérives de la part des permanents qui ne sont pas les décideurs, et qui étaient souvent dans les départements les permanents et les décideurs, et pas les élus. C'est une grosse dérive parce que les décideurs ne peuvent être que des élus, les permanents sont là pour mettre en application ce que... qu'ils donnent leur avis, oui, mais les décisions ce sont les élus qui doivent la prendre et il y a une mise en place... dans ma carrière de fonctionnaire, je travaillais avec les élus, et j'étais au service des élus, et pas à la place des élus. »</i></p>	<p>Le désintéressement valeur du bénévolat</p> <p>La confusion des rôles</p>
<p><i>« I : [silence]... je les portais toutes donc j'ai pensé qu'on n'a pas toujours été... j'ai eu peur parce que j'ai trouvé qu'on n'avait pas été très pédagogique sur certaines choses, mais c'est passé quand même donc le réseau a confiance. Je les porte toutes. Il n'y a pas de soucis. On a influencé un petit peu avec la CNSR en disant que pour les votes il valait mieux en faire trois qu'un seul par exemple pour la rémunération parce qu'on sentait bien que ça ne passerait pas, donc on a vérifié que c'était possible. »</i></p>	<p>Un raisonnement stratégique sur l'acceptation du dispositif</p> <p>Informier pour conquérir</p> <p>Diviser les votes pour augmenter les chances de réussite</p>
<p><i>« I : il y a des... décisions importantes qui ont été prises. La première qui va de la rémunération des dirigeants, qui est effectivement... quelque chose qui... va laisser des traces. Quand je dis laisser des traces, c'est que ça va obligatoirement influencer le fonctionnement statutaire et les évolutions. Je fais partie de ceux qui étaient un peu... je ne vais pas dire contre. J'étais un peu réservé parce que justement je... je sais ce que ça veut dire. C'est quelque chose sur lequel tu ne peux pas revenir en arrière. Quand je dis qu'on peut pas revenir en arrière c'est qu'il ne faut pas rêver. Un moment donné... quand on aura commencé à rémunérer les dirigeants, le président, je ne vois pas comment un autre président qui</i></p>	<p>Le poids historique de la décision</p> <p>La crainte d'un engagement intéressé de futur-e candidat-e</p>

<p><i>viendrait derrière pourrait le faire bénévolement. C'est quelque chose qui va...</i></p> <p><i>F : c'est une décision historique</i></p> <p><i>I : c'est pour ça que le choix n'était pas neutre, c'est durable. Et ça peut avoir des conséquences sur la stratégie... [silence] à moyen et long termes et ça pourrait s'immiscer dans la stratégie d'autres fédérations. Je veux dire que rien ne nous interdit de voir arriver dans quelques années des administrateurs dont l'objectif sera plutôt de prendre le poste de président parce que ce sera... un fauteuil... intéressant... pour une carrière politique.</i></p> <p><i>F : c'est l'écueil...</i></p> <p><i>I : quand il y a des débats... même si des fois c'est mal pris</i></p> <p><i>F : tu ne te caches pas derrière tes prises de décision</i></p> <p><i>I : parfois c'est brut de décoffrage, quand je pense qu'il y a quelque chose qui peut être dangereux je le dis. Ça ne m'a pas empêché, sur sa décision, de voter pour. Mais je préfère... quand il y a des comptes rendus de CD, j'ai trouvé complètement lamentable d'avoir une ligne sur ce débat-là, une ligne. Je l'ai... quand on sait qu'on a débattu deux heures en comité directeur sur ce dossier et que la seule ligne c'est que le comité directeur valide, je me dis dans six ans si on a un souci et qu'on relit les comptes rendus, on ne trouvera nulle part de trace, non pas des désaccords, mais des alertes. En disant attention..., il y a des points qui ont été évoqués du type « attention au risque d'avoir des mercenaires qui vont arriver au poste de président pour bénéficier... ». Je souhaite que les comptes rendus soient..., révélateurs du débat qu'il y a eu, sans mettre le nom de qui a dit quoi, mais qu'on puisse... dans les comptes rendus et pas dans le relevé de décisions, savoir qu'il y a eu un débat et que dans ce débat il y a des personnes qui ont apporté des arguments contre. Et que ses arguments contre c'étaient ceux-là. Ils ont droit d'exister ces arguments et d'apparaître dans un compte rendu qui fait état des débats dans un temps statutaire. »</i></p>	<p>Un choix de raisons dans le vote</p> <p>L'héritage des débats critiqué</p>
--	---

*In fine*, nous l'avons dit, la confiance dans le candidat et la volonté d'avoir un président jeune a permis de modifier les usages ancrés à propos de la rémunération des dirigeants du comité directeur national de l'Ufolep. Les échanges informels ont cependant fait apparaître une critique supplémentaire concernant la personnalisation de ce dispositif.

« Philippe [Machu] a regretté de ne pas avoir mis ce vote avant l'AG de Bar-le-Duc, car cela a du coup été personnalisé sur Arnaud [Jean], il aurait été préférable de faire voter le principe avant son application immédiate ». **Extrait du carnet ethnographique de 2020.**

En effet, alors que la connaissance de l'élu bénéficiaire a été d'un côté, portée comme un levier pour le vote de la rémunération, elle a aussi constitué un frein. Il a été parfois reproché à la fédération de porter cette réforme plus pour une personne que pour l'intérêt de la fédération. La connaissance du candidat futur bénéficiaire du dispositif a donc été à la fois un avantage et un désavantage.

Un des extraits d'entretien présenté dans le tableau montre que le vote de la rémunération des dirigeants bénévoles a été scindé en trois votes : un pour l'échelon national, un pour le

régional et un pour le départemental. Ce choix résulte d'une stratégie visant à maximiser les chances que l'échelon national obtienne l'accord de l'assemblée générale. Les votes devaient être plébiscités par au moins 66,6% des votants ce qui a été le cas pour le national avec 74,02%. Les régions et les départements ont quant à eux obtenu des résultats inférieurs (43,61%, pour les départements et 41,95% pour les régions). Pour ces derniers échelons, le vote ne pouvait pas être personnalisé de la même façon que pour l'Ufolep nationale où le candidat était connu de tou·te·s. Par conséquent, le levier relatif à la confiance n'a pas pu être activé. Pourtant, la règle de la rémunération à l'échelon local existe et est appliquée à la Ligue de l'enseignement dans les unions régionales et départementales<sup>268</sup>.

Au cours de la même période, l'Usep nationale a également dû avoir recours à une stratégie pour faire voter la possibilité que les dirigeant·e·s puissent être rémunéré·e·s. Le vote initial dans cette fédération proposait, comme la loi le permet, la rémunération de trois dirigeant·e·s (en raison d'un chiffre d'affaires supérieur à un million d'euros). Après un premier refus, la fédération scolaire a proposé à nouveau le vote au cours d'une assemblée générale exceptionnelle, mais cette fois-ci pour un·e seul·e dirigeant·e, ce qui a été accepté. Les fédérations sportives de la Ligue de l'enseignement ont donc, au cours de l'année 2018, chacune à leur tour, inscrit dans leurs statuts la possibilité de rémunérer leurs dirigeant·e·s non sans difficultés. Celles-ci attestent des normes que bouscule cette décision dans un espace régi par une culture bénévole (Tchernonog, 2008). La similitude de la temporalité dans les deux fédérations n'est pas anodine car, dans les deux cas, de nouveaux·elles dirigeant·e·s ont pris les rênes des organisations. La proposition de loi visant à inscrire par défaut la possibilité de rémunérer les élu·e·s dans les statuts des fédérations sportives est une indication supplémentaire qui nous amène à prévoir une future démocratisation de ce dispositif parmi les fédérations sportives.

### Négociateur, voter puis appliquer les réformes fédérales

*« Je ne sais pas s'ils ont toujours en tête ce que je leur ai dit à l'AG de l'année dernière en leur disant « vous aviez raison de voter ça », ça fait entre guillemets un an que je suis [président] bénévole et je suis en train de crever, je n'y arrive pas, c'est trop dur. Je leur avais dit, j'ai fait un an, je suis un peu cinglé, mais j'ai fait un an et après du coup je me sentais moralement... [...] Pour moi, éthiquement, tu ne peux pas être élu et le lendemain tu te mets à mi-temps. Je me trompe sûrement, mais je trouve que c'est n'est pas respectueux des bénévoles qui sont avec moi, qui sont en face de moi, qui cravachent et font comme ils peuvent ».* **Arnaud Jean, président de l'Ufolep nationale.**

Bien que le dispositif ait été porté par l'actuel président de la fédération, il a considéré qu'il n'était pas moralement acceptable de l'appliquer immédiatement. Il a ressenti le besoin d'éprouver un engagement sans l'application du dispositif dans un premier temps. Cette expérience vécue durant un an pourrait ainsi être en mesure de lui procurer du pouvoir social, celui d'avoir dû combiner un emploi et un engagement bénévole lourd pendant un an. Il a ensuite décidé d'adopter le dispositif pour 50% de son temps, pour finir par l'investir pleinement trois ans après.

---

<sup>268</sup> Il faut cependant noter que celle-ci est moins appliquée désormais, il lui est préféré des directeur·rice·s professionnel·le·s plutôt que des secrétaires généraux·ales rémunéré·e·s.

Concernant la deuxième réforme statutaire majeure (l'élection des organisations à objet non sportif), la question de l'application, après son adoption, a aussi été centrale. Elle est un bon exemple de la spécificité associative en comparaison d'une société par exemple. Contrairement à une organisation marchande, ce n'est pas parce que les instances décisionnaires nationales ont pris des orientations stratégiques ou ont voté un nouveau dispositif, que ces derniers sont automatiquement appliqués localement (Hoarau, Laville, 2013). Nous allons voir que c'est pour cette raison que cette réforme une fois adoptée, a souffert en crédibilité car sa réussite est conditionnée à l'engagement des organisations locales de la fédération.

Cette deuxième réforme porte sur la possibilité, pour les organisations à objet non sportif, d'être élues au sein des instances décisionnaires de la fédération (2013). Elle peut être mise en lien avec les forts attendus exprimés par les dirigeant·e·s auprès du secteur « sport et société » à propos de ses capacités à « fédérer » ; des capacités qui sont centrales et recherchées dans chacune des missions de la fédération. L'aura de ce secteur est parfois entachée du fait du manque de lisibilité de ses compétences fédératrices. C'est la raison pour laquelle un groupe de travail nommé « gouvernance » a été formé pour faire des propositions d'évolution. Il était composé d'élue·s et de salarié·e·s. Les travaux menés les ont conduits à proposer cette modification statutaire. L'argument principal reposait sur la non-conformité des profils de dirigeant·e·s de la fédération par rapport aux missions mises en œuvre en son sein. Il a été défendu que le comité directeur national ne représentait pas la réalité des activités de la fédération. La réforme permettrait donc à ces acteur·rice·s (hors clubs) d'avoir une « voice<sup>269</sup> » (Bernoux, 2010).

La fédération, par la diversification de son activité, se voit donc contrainte de s'interroger sur sa représentativité démocratique. En choisissant de proposer cette réforme, puis en la votant, la fédération a fait le choix d'accepter cette contrainte et de transformer durablement l'organisation. Au cours du chapitre 2, nous avons montré comment l'Ufolep s'est départie de la culture normative du système fédéral en envisageant l'évolution de son système d'affiliation. La fédération a franchi un cap supplémentaire en permettant désormais à ces acteur·rice·s de voter. C'est une conséquence sur l'Ufolep (Reynaud, 2004), du délitement de la culture normative de la Ligue de l'enseignement. Ce changement se situe donc « à l'interaction entre les contraintes venues de l'environnement, les institutions et les acteurs » (*Ibid.*).

Donner à de nouveaux·elles acteur·rice·s une « voice » (*Cf.* note 269) n'est pas une décision anodine. Accepter un nouveau groupe, avec une nouvelle culture, c'est accepter que de nouveaux rapports de force puissent s'installer<sup>270</sup>.

*« I : ... Pour moi on est tous des bénévoles, on est tous issus des associations, et on devrait rester issu des associations et bénévoles. On fait rentrer... des trucs... des gens qui ont de l'argent, c'est cela qu'on fait rentrer. On fait rentrer des financeurs, j'ai bien compris ? »*

---

<sup>269</sup> En anglais dans le texte.

<sup>270</sup> Ces rapports de force peuvent faire écho à ceux décrits par Bernardeau-Moreau dans son article de 2003 à propos des différentes typologies d'acteur·rice·s du monde équestre. Dans ce cadre, l'État vient d'imposer (article 18 de la Loi du 1 août 2003) l'ouverture de la composition des membres des fédérations agréées à « des organismes à but lucratif » et même à des « sociétés sportives professionnelles » (Loi n° 2004-1366 du 15 décembre 2004). Cette coexistence au sein d'une même fédération de membres aux statuts différents peut être porteuse de tensions voire de crises. Tel est le cas de la Fédération française d'équitation qui a traversé une crise importante, entre 2005 et 2006, après retrait de son agrément et sa délégation le 2 août 2005, du fait notamment de l'opposition en son sein d'acteurs issus de groupements sportifs à dominante professionnelle et de tenants de la tradition sportive compétitive.

*F : Oui, des partenaires.*

*I : Les partenaires c'est financier, on fait rentrer des partenaires surtout financiers. Quand tu es partenaire et que tu finances [silence], j'ai des financiers dans mon association, des mécènes, ils ne sont pas membres. Ah si j'en ai un, il n'est pas membre du bureau. Il est licencié, il pratique une activité et il nous aide. Il y en a deux même. Mais ils ne sont pas au bureau, ils ne prennent pas les décisions.*

*F : D'accord.*

*I : [silence], Tu vas voir qu'un jour, même s'il y a les restrictions, si on modifie un jour les partenariats, un jour c'est eux qui vont commander. Que sera devenue l'Ufolep ? Une association de partenaires, de financeurs ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.***

Cet extrait d'entretien montre les appréhensions qui peuvent naître de l'intégration de nouveaux profils d'acteur-riche-s. Leur pouvoir distributif (Crozier, 1977) leur conférerait une supériorité, leur donnerait un pouvoir dominant sur les autres élu-e-s dans la prise de décision. C'est la crainte exprimée par ce-tte membre actuel-le du comité directeur national.

Elle-il n'a pas été la-le seul-e au moment du vote à l'exprimer. C'est alors que l'intérêt du groupe est, lors de ce débat du comité directeur national de 2017, devenu prioritaire à celui de l'intérêt général (Nez, 2011). La proposition initiale qui était de remplacer 20% des postes de représentant-e-s d'associations à objet sportif par des représentant-e-s d'organisations à objet non sportif a été enterrée au profit d'un ajout de postes équivalent à 20% du nombre d'élu-e-s déjà existant.

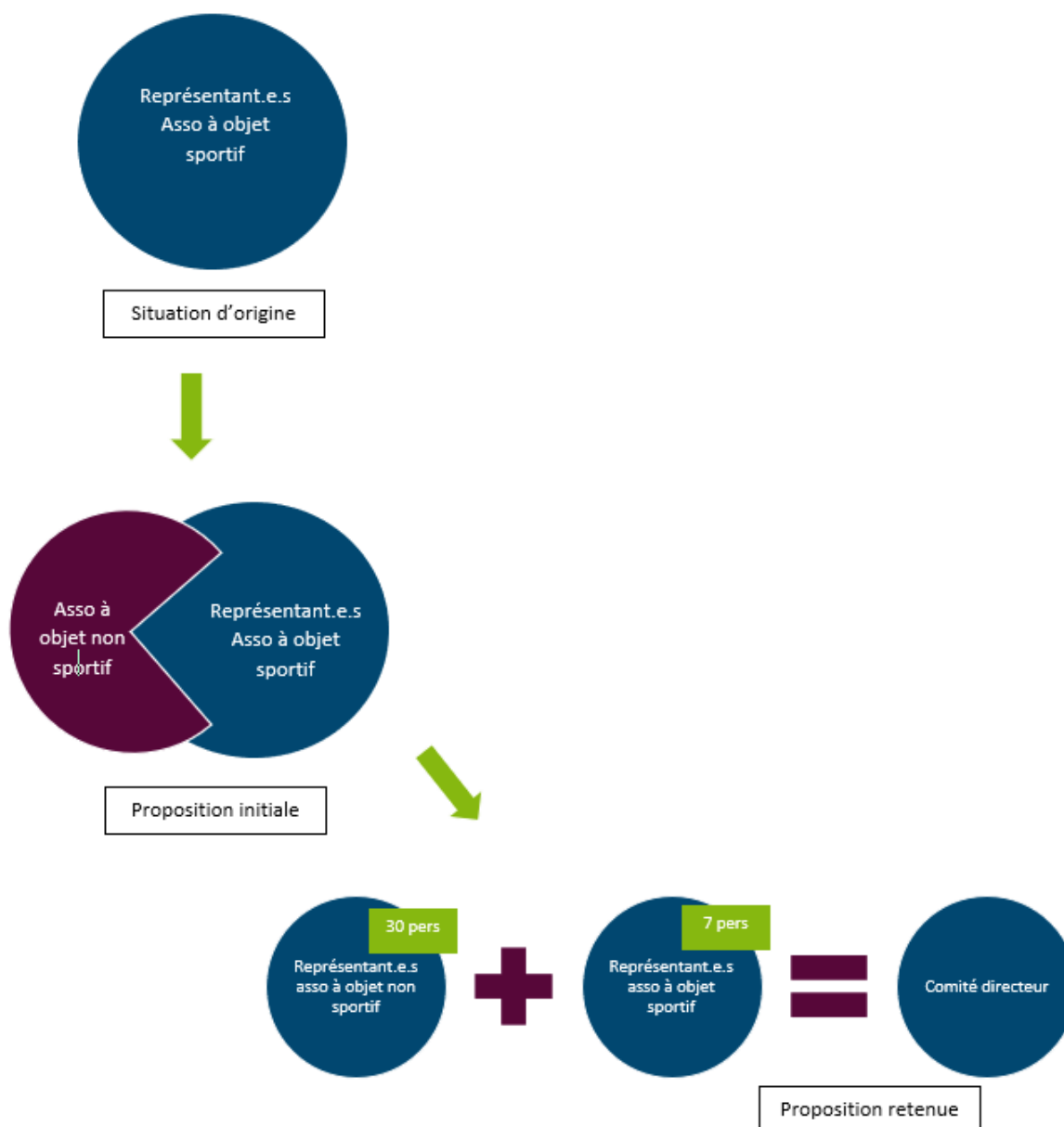


Figure 17 : Effet des négociations sur la proposition initiale d'ajout des représentant.e.s à objet non sportif

Plusieurs acteur·rice·s à l'origine de l'idée de la réforme ont alors inversement tenté de mettre en avant l'intérêt général dans la discussion, pour amener les élu·e·s à se décentrer de leur intérêt de groupe. L'argument de la représentativité a largement été invoqué à ce moment-là. Ce dernier a consisté à dire que comme l'activité de la fédération ne se passait plus uniquement dans les clubs, représentés par les organisations à objet sportif, il convenait démocratiquement d'ouvrir les instances statutaires aux organisations représentantes des autres activités présentes dans la fédération en dehors des clubs.

Mais la crainte d'un affaiblissement du corps traditionnel d'élue a été plus forte que la volonté de maintenir un comité directeur national à trente élu·e·s. Les statuts prévoient donc désormais 37 postes dans cette instance statutaire, trente pour des personnes provenant d'associations à objet sportif et sept pour des associations à objet non sportif. Le groupe d'élue·s votant a cherché à se sécuriser en conservant, dans la nouvelle disposition, le même nombre de

représentant-e-s d'organisation à objet sportif. Elles-ils ont cherché à maximiser leur pouvoir par le nombre pour que, si tentative de domination il y avait, elles-ils puissent être suffisamment nombreux pour le contrer. Un compromis a été trouvé avec le groupe porteur de projet.

Mais pour envisager que des rapports de force s'installent il faut que les acteur-ric-e-s, notamment locaux-ales, de la fédération s'impliquent dans l'application du dispositif. Nous l'avons déjà vu, dans tout changement de règle, la compréhension de son sens, et l'implication des futur-e-s acteur-ric-e-s concerné-e-s est indispensable pour son implémentation (Bernoux, 2010 ; Reynaud ; 2004). Or, des règles concurrentes à cette réforme ont pu ternir sa légitimité.

*F : Par le biais des amis de l'Ufolep ?*

*I : Même pas [rires]. Oui si tu veux, quand il y a des gens avec qui je travaille régulièrement et qui ont des compétences, des capacités d'analyse des choses, je leur ai pris une licence donc ils sont dans le comité départemental. Ils ne représentent pas d'association... par contre ils ont bien compris les choses. Quand on parle de la vie associative, ils donnent un avis, mais... ce sont mes associations, membres du comité départemental qui arbitrent quand il s'agit de leur problématique.*

*F : Et à quel moment ça t'a paru évident ? Tu arrives à dater quand est-ce que ce type de profil est arrivé au comité départemental ?*

*I : [long blanc], globalement ça a toujours été dès que j'ai pu faire rentrer... [...] J'ai pu commencer à faire rentrer ces gens, quand j'ai commencé à créer mes premiers emplois, à acheter ici le siège... autour des années 2000, j'ai commencé à introduire des gens extérieurs.*

*F : Ça correspond à la période de professionnalisation du comité départemental ?*

*I : Oui, ça correspond à l'époque où j'ai lancé les choses ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.***

L'extrait de cet entretien nous montre que d'autres systèmes étaient initialement à l'œuvre pour parvenir à l'objectif recherché d'impliquer les acteur-ric-e-s au « nouveau » profil dans la vie démocratique de la fédération. Nous pouvons nous demander si la méthode d'affiliation des organisations à objet non sportif a été prévue pour remplacer la première provenant d'une régulation autonome des acteur-ric-e-s (Reynaud, 2004) ou si elle est venue s'ajouter à l'existante. Dans le premier cas, nous serions à la frontière entre la régulation de contrôle et la régulation conjointe (*Ibid.*). Les instances dirigeantes de la fédération s'approprient la régulation autonome des acteur-ric-e-s pour en proposer (ou en imposer) une nouvelle. Comme le pouvoir normatif est confié à l'assemblée générale, nous pourrions parler d'une régulation conjointe. Les votant-e-s ne sont pas simplement consulté-e-s, elles-ils décident de l'acceptation d'une nouvelle règle au sein de leur environnement. Mais les votant-e-s ne sont pas impliqué-e-s directement dans la formalisation de la proposition mise au vote, elles-ils le sont par le biais de leurs représentant-e-s au sein du comité directeur national. Les discours nous poussent à croire que c'est cette hypothèse, du remplacement d'une méthode par une autre, qui est souhaitée par la fédération. En effet, cette régulation autonome est analysée comme une stratégie d'adaptation des règles existantes. Elle résonne comme une solution « bricolée », officieuse car elle n'a pas été formellement élaborée. Nous pouvons donc entrevoir dans la proposition de la fédération d'affilier les organisations à objet non sportif, une mise en conformité par rapport à la régulation

autonome entreprise par les acteur·rice·s locaux·ales du système fédéral. L'Ufolep cherche à donner un cadre plus « formel » aux pratiques déjà présentes dans le système fédéral.

Or, cette proposition plus formelle amène son lot de contraintes pour les acteur·rice·s locaux·ales. Elle suppose une adhésion qui est soumise à un tarif. Alors que les organisations partenaires définissaient elles-mêmes les clauses du contrat les liant aux organisations fédérales, elles vont désormais devoir s'inscrire dans un cadre régi par des conditions financières.

Dès lors, une partie des acteur·rice·s internes s'est inscrite dans ce fonctionnement, tandis que d'autres continuent ou préfèrent adopter l'ancien fonctionnement émanant de leur régulation autonome. La coexistence des méthodes réduit la légitimité de la nouvelle règle. Cette dernière n'est pas suffisamment puissante, évidente pour remplacer l'ancienne. Elle n'est pas massivement investie. Les dirigeant·e·s de la fédération se plaignent d'ailleurs de cette situation et reprochent aux territoires de ne pas « jouer le jeu » du « fédératif »<sup>271</sup> et du collectif. Mais surtout pour que la réforme statutaire puisse avoir la possibilité de s'appliquer nationalement, il faut qu'auparavant les comités départementaux se soient impliqués dans le recrutement d'organisations à objet non sportif. Il faut que ces dernières aient accepté de s'affilier à la fédération pour pouvoir être ensuite candidates aux postes qui leur sont ouverts dans le comité directeur. Les intérêts du siège national sont doubles à propos de cette implication des territoires. Pour pouvoir affirmer son positionnement politique à propos de cette décision, il faut qu'il y ait une réalité locale. Mais aussi, pour que le siège national puisse lui-même appliquer le dispositif qu'il a proposé au vote, il faut qu'un nombre suffisamment important d'acteur·rice·s de ce profil ait été élu localement. Il y a une interdépendance organique, instituée par les règles démocratiques de la structure.

Le premier bilan des élections de l'année 2020 ouvertes aux organisations à objet non sportif fait état d'une seule candidature à l'échelon national. Par un courriel adressé à l'ensemble des salarié·e·s et élu·e·s de l'échelon national, le président a concédé « ne pas avoir consacré assez d'énergie pour trouver les sept adhérents issus de C3S<sup>272</sup> ». La démarche volontaire, utilisée pour le recrutement des femmes au sein du comité directeur national, a également été empruntée pour ce profil d'acteur·rice·s par le président, face aux risques de n'avoir aucune candidature. Or, cette absence de candidat·e·s est très importante à noter. Nous l'avons dit au cours d'un chapitre précédent, la croyance en la réussite de ce dispositif a, dès le départ, été faible. Paradoxalement, nous pouvons penser que cela a été un facteur facilitant son vote à l'assemblée générale de 2018. Cette analyse peut paraître contradictoire avec la thèse défendue par Bernoux ou Reynaud qui consiste à dire que les chances de succès d'un projet sont corrélées à la croyance des acteur·rice·s en sa réalisation. Dans le cas présent, les risques que le dispositif ne soit pas investi ont pu encourager les non convaincu·e·s à tout de même le voter. Celles·ceux qui tenaient le discours, d'un potentiel déséquilibre des pouvoirs au sein des espaces décisionnaires, ont pu être rassuré·e·s par les difficultés d'application actuellement à l'œuvre et anticipées par un certain nombre d'acteur·rice·s.

---

<sup>271</sup> Nous verrons un peu plus loin dans la thèse que derrière cet enjeu fédératif se trouve des intérêts parfois convergents, mais à des degrés différents qui pourraient conduire (voire conduisent déjà) à un changement de stratégie de la part de la fédération, la conduisant vers de la régulation de contrôle plutôt que de la régulation conjointe à ce sujet.

<sup>272</sup> « C3S » est le nom technique des organisations à objet non sportif dans le système d'affiliation de la fédération. Il signifie catégorie 3 Sport.



« *En fait, pourquoi on s'est ouvert ? Parce qu'il y a eu sûrement une nécessité de s'ouvrir à la réalité du monde, à sa complexité. Si on est dans une participation citoyenne où il faut que tout le monde puisse participer. Méthodologiquement parlant c'est magnifique, dans la réalité il va y avoir des malentendus, des difficultés et... encore plus quand on parle du monde économique, et du monde social comme on peut l'entendre* ». **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

La raison supplémentaire expliquant un vote favorable au cours du comité directeur national du 17-18 décembre 2017 repose sur la confiance des élu·e·s envers le groupe de travail « gouvernance ». Nous avons noté une prise de parole très ouverte et véritablement engagée de la part du·de la salarié·e référent·e du dossier. Elle·Il a souhaité rassurer en exposant les outils juridiques et fiscaux qui mettraient la fédération à l'abri d'irrégularités à propos de ses relations avec les organisations à objet non sportif. Le pouvoir, à la fois charismatique et technique du·de la salarié·, lui a conféré un assentiment de la part de nombreux·euses acteur·rice·s du comité directeur national. Par infusion, le groupe de travail « gouvernance » a profité de cette confiance. 18 élu·e·s ont donc voté favorablement à cette proposition de réforme statutaire, six se sont abstenue·e·s, et deux ont voté contre.

Concernant les votant·e·s de l'AG, sachant que le dispositif ne serait pas coercitif, le voter ne les obligeait pas ensuite à le mettre en œuvre. En préservant l'autonomie des acteur·rice·s dans son application, le comité directeur national a maximisé ses chances de voir le dispositif être voté. À ce jour, il n'est pas prévu de sanction pour les comités départementaux n'ayant pas recours, dans leur projet avec les partenaires, à ce système<sup>273</sup>. La liberté d'action, fil rouge de la fédération est, pour le moment, maintenue. Si les postes réservés aux organisations à objet non sportif ne sont pas pourvus, ils restent vacants. Nous avons déjà évoqué la stratégie de certains comités départementaux qui consistait à augmenter le nombre de places totales à pourvoir dans leur comité directeur afin de faire élire l'ensemble des candidats (masculins) malgré le fait que ceux des candidates ne soient pas pourvus. Les dynamiques étant assez similaires du point de vue de l'attractivité des postes, il ne serait pas surprenant de voir des phénomènes similaires se produire pour les postes d'élu·e·s pour les organisations à objet non sportif ; c'est-à-dire, de voir des comités départementaux augmenter leur nombre total de postes à pourvoir pour les organisations à objet sportif bien que ceux des organisations à objet non sportif ne soient pas pourvus.

L'une des conséquences de ces possibles stratégies de contournement ou de l'absence d'investissement des acteur·rice·s locaux·ales dans le dispositif pourrait impacter le prestige de la mesure. Il serait intéressant de voir si le prestige associé au vote de la réforme statutaire sera maintenu malgré sa timide application et la faible croyance des acteur·rice·s en ses chances de réussite. Pour le moment, nous pouvons voir que la singularité de la décision, résolument dans l'air du temps à propos de la gouvernance partagée, suffit à faire vivre le pouvoir de cette décision présentée comme une véritable innovation. Nous pouvons penser que l'élection de la seule candidate de ce profil en 2020<sup>274</sup> ne va pas créer de comportement offensif de la part des élu·e·s plus « traditionnel·le·s<sup>275</sup> » du comité directeur national. S'ils avaient été plus nombreux, la question de l'appropriation se serait peut-être posée. Cette décision de voir siéger à la

---

<sup>273</sup> Dans le cas d'autres changements récents, nous verrons que la fédération s'inscrit dans une démarche visant à écarter les acteur·rice·s locaux·ales n'ayant pas adopté les nouveaux outils techniques.

<sup>274</sup> À confirmer à la suite des votes de l'assemblée générale.

<sup>275</sup> C'est-à-dire issu·e·s des clubs sportifs.

fédération des organisations à objet non sportif pose la question de la légitimité des élu-e-s actuel-le-s de la fédération à porter les sujets dans lesquels les organisations à objet non sportif sont investies. Il n'y a qu'un pas à franchir pour que des « raccourcis » soient formulés selon l'idée que les élu-e-s « traditionnel-le-s » issu-e-s des clubs ne seraient légitimes que pour porter les sujets de la vie sportive, et celles-ceux provenant des organisations à objet non sportif le seraient pour les autres activités (notamment les plus récentes à l'échelle fédérale liées à des collaborations partenariales). Dans ce cas-là, les élu-e-s plus traditionnel-le-s se verraient dépossédé-e-s de ces activités (notamment sociosportives) au profit de ces nouveaux acteur-ric-e-s qui pourraient être plus reconnu-e-s pour leur expertise et leurs compétences. Alors, si une représentativité égalitaire des activités de la fédération était recherchée, il faudrait s'interroger sur la part représentée par chacune d'entre elle. Si une égalité était observée, la fédération envisagerait peut-être une représentativité proportionnelle (50% d'élu-e-s issu-e-s des associations et 50% issu-e-s des organisations à objet non sportif). Mais nous pouvons aussi imaginer qu'une transversalité des compétences soit à l'œuvre de façon à ne pas catégoriser les compétences de chacun, auquel cas l'expertise des représentant-e-s des organisations à objet non sportif serait peut-être moins reconnue.

Pour le moment, une partie des élu-e-s des clubs pensent que, comme pour les élu-e-s au profil sociosportif déjà présent-e-s sur la mandature 2016-2020 (avec la méthode « bricolée » Cf. chapitre 2), l'absentéisme risque d'être fort. Cette idée circule dans la fédération, car les membres du comité directeur national sont convaincu-e-s qu'un profil comme celui de l'unique représentante d'organisation à objet sportif à avoir été élue<sup>276</sup> n'est pas compatible avec les modalités de fonctionnement de l'instance statutaire. À ce jour, et à notre connaissance, aucune adaptation dans la fonction (ou le rôle) n'a été pensée pour ces nouveaux élu-e-s. Cela interroge la capacité de la fédération à prendre en compte la spécificité des acteur-ric-e-s concerné-e-s. Nous pouvons voir que la fédération n'a pas souhaité remettre en question les modalités de fonctionnement inscrites dans les usages (Reynaud, 2004). Le statut atypique des organisations dans le cas de l'Ufolep n'est pas un frein. La fédération a choisi de maintenir les règles de fonctionnement en changeant uniquement de cible. L'organisation fédérale se soumet aux usages du système fédéral qui veut que, pour légitimer un acteur collectif, celui-ci doive être représenté dans les instances de gouvernance de la fédération. Son élection sonne comme un point de passage obligé comme seul modèle de légitimité. L'octroi d'une place à ces organisations dans le système de gouvernance peut également être un moyen d'écarter toute suspicion d'adoption du modèle marchand et de prestation de service à propos des actions sociosportives menées.

Pour conclure cette première sous-partie, centrée sur les questions liées à la gouvernance, il est intéressant de relever que la fédération questionne sans cesse le fonctionnement de ses instances. Concernant les aspects organisationnels, peu de nouvelles règles impactantes ont été adoptées. L'absence de nouvelles propositions n'a pas encouragé l'évolution de ces usages (Reynaud, 2004). Le débat s'est révélé important au sein de la fédération, il a questionné la mise en place d'outils facilitateurs qui pourraient lui être dédiés. Les contrôles culturels et rationnels ont été évoqués à ce moment-là. Ils ont fait cheminer la réflexion jusqu'aux relations entre les élu-e-s et les salarié-e-s, qui constituent une composante déterminante dans l'équilibre

---

<sup>276</sup> À la suite de la crise sanitaire qu'a connue la France à partir de fin 2019, et au report de l'assemblée générale électorale de 2020, l'intéressée a finalement retiré sa candidature.

des pouvoirs au sein des espaces décisionnaires (Mayaux, 1999 ; Rullac, 2012). Différentes stratégies mises en place par la fédération pour développer le pouvoir des élu-e-s ont été présentées. Nous avons suggéré que ces stratégies n'ont pour autant pas conditionné de changements majeurs sur la relation élu-e-salarié-e de façon à maintenir les usages. Nous avons également mis en lumière les stratégies de défense qu'ont adopté les élu-e-s « traditionnel-le-s<sup>277</sup> » pour préserver leur pouvoir dans la crainte d'un affaiblissement de ce dernier. Puis nous avons questionné la remise en question du modèle ascendant du politique sur la technique, au regard des stratégies en matière de formation à destination des élu-e-s (Bernardeau-Moreau, 2003). Pour finir, nous avons vu que des décisions majeures ont été prises concernant des règles régissant l'espace fédéral de prise de décision. L'une des décisions concerne la rémunération des élu-e-s pour leur fonction politique et l'autre concerne l'adhésion et le vote des organisations à objet non sportif. Nous avons analysé les facteurs qui ont permis l'adoption de ces réformes structurelles et avons montré pourquoi les acteur-ric-e-s ont accepté de faire évoluer les règles de fonctionnement l'organisation. Nous allons désormais voir dans quelle mesure le système managérial par les méthodes et outils de gestion adoptés contribue à ces dynamiques. Les tensions entre les logiques gestionnaires et missionnaires y sont omniprésentes. Elles supposent l'adoption par les fédérations de comportements à la croisée de l'institution et de l'organisation suscitant des tensions qui renvoient à nouveau aux usages des organisations.

### **3.2. Un système managérial au service de l'évolution des règles et des usages**

La professionnalisation des fédérations sportives (Falcoz, Walter, 2009) ainsi que les modalités de subventionnement par projet entraînent des enjeux liés à la gestion des structures, qui, à nouveau, touchent aux usages fédéraux. Les apports théoriques sur la gestion en milieu associatif (Archambault, 2006 ; Chauvière, 2009 ; Chessel et Nicourd, 2009 ; Hoarau et Laville, 2013 ; Laville, Glémain, 2009) nous permettent d'étudier cette question au sein du système fédéral. Combes-Joret et Lethielleux (2017) résument ainsi l'enjeu central que ce sujet recouvre : « cette question divise tant la communauté des professionnels du secteur associatif que celle des chercheurs. Pour certains professionnels, le recours à des outils de gestion issus du monde de l'entreprise à but lucratif comporte le risque de perte de sens, pour d'autres, c'est une évolution inévitable, gage de modernisation du secteur (Chessel et Nicourd, 2009 cités par Combes-Joret, Lethielleux, 2013) ». D'après Hoarau et Laville, cela peut représenter une menace identitaire et un risque de banalisation pour les associations employeuses. Delalieux (2010) y ajoute le phénomène de la mise en concurrence des associations et met l'accent sur ce risque : « la transformation des bénéficiaires ou « usagers » en clients, le développement du professionnalisme des militants, la transformation en société commerciale et la dégradation des liens de solidarité entre associations » (*Ibid.*).

Contrairement à l'idée reçue que seules les fédérations à finalité de haut niveau, proche du sport professionnel, compte tenu des enjeux économiques qu'elles génèrent, seraient traversées par des questionnements autour de la gestion, du managérialisme (Ramanantsoa, Baslé, 1989 ; Bernardeau-Moreau, 2003), les fédérations multisport sont aussi concernées. La

---

<sup>277</sup> Cf. 275

marchandisation du social (autrement nommée commercialisation des pratiques associatives par Delalieux, 2010), un phénomène redouté par l'univers associatif, leur est posée comme un défi contemporain majeur, les questionnant sur leur maîtrise des incidences de la professionnalisation et de la gestion par projet.

Au cours de cette sous-partie, nous nous intéresserons dans un premier temps au type de gestion adopté par la fédération étudiée. Notre attention sera portée à la fois sur celui qui s'applique au siège, terrain privilégié de nos observations, mais également à la relation de ce siège avec les antennes locales. À la façon de Combes-Joret et Lethielleux (2017) à propos de la Croix-Rouge Française, nous interrogerons les outils de gestion créés par la fédération, leurs usages en interne et vis-à-vis de l'externe :

« Ce qui pose question dans l'implantation d'outils de gestion à la CRF, c'est, pour reprendre les termes d'Hatchuel et Weil (1992), la philosophie gestionnaire sous-jacente : celle de l'entreprise, de l'efficacité et de la performance en opposition frontale avec celle de l'engagement et du don de soi qui imprègne les bénévoles élus comme ceux de terrain » (Combes-Joret et Lethielleux, 2017).

La deuxième section sera consacrée à la professionnalisation et à sa montée en puissance, une exigence accrue par l'implication dans le sociosport du système fédéral. Nous interrogerons les contraintes et les conséquences qu'elle amène et leurs perceptions au sein de la fédération étudiée. Pour finir, nous porterons notre attention sur l'évolution des méthodes de travail utilisées qui découle des modes de gestion et de la professionnalisation. Nous verrons de quelle façon les méthodes (commissions permanentes, groupes de travail provisoires, usage des rassemblements à des fins de travaux collectifs) gagnent puis perdent tour à tour de la légitimité. Ces évolutions sont intimement liées à la conjoncture connue par le système associatif, et s'inscrivent dans un changement culturel global en matière de normes gestionnaires (Chauviere *et al.*, 2009)

### **3.2.1. Le système fédéral parvient-il à se départir du débat missionnaire versus gestionnaire ?**

Au cours de ce développement les notions de managérialisme et de gestion quand elle est dite « sociale » seront entendues comme suit : « [...] le managérialisme, par l'alignement qu'il induit de toutes les entités collectives sur les entreprises privées, ne peut être confondu avec la préoccupation de gestion. Autrement dit, si la gestion est un effet de la rationalisation du monde contemporain, elle ne saurait pour autant être interprétée comme l'imposition du managérialisme » (Laville, 2009, p. 157).

Un excès de langage pourrait nous conduire à englober ces notions, ce qui annihilerait les « effets de rationalisation du monde contemporain ». La gestion n'existe pas dans le seul objectif de maximiser les profits. Il subsiste une exigence de gestion « pour des entités non capitalistes qui agencent des moyens pour réaliser une activité » (*Ibid.*). « C'est bien la philosophie gestionnaire (ce pour quoi l'outil a été conçu et dans quel esprit) qui pose question dans les organisations en général et dans les entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) en particulier » (Combes-Joret et Lethielleux, 2017).

## Entre autogestion et gestion sociale

Présenté de façon diffuse dans les premiers chapitres de la thèse nous pouvons nous centrer, un peu plus longtemps, sur le modèle de gestion de la fédération. Au cours de la mandature 2016-2020 observée, l'Ufolep se trouvait principalement dans un modèle d'« auto-gestion » au niveau national, et dans une méthode de gestion sociale du réseau fédéral par le siège (Hoarau, Laville, 2013 ; Chessel, Nicourd, 2009).

L'autogestion se caractérise par une très grande autonomie des activités et des acteur·rice·s qui en sont responsables. Par exemple, bien qu'un organigramme existe (Cf. Annexe 22) et que des statuts nominatifs différenciant sont établis, dans les faits la relation de type subordination s'applique peu entre les chargé·e·s de mission et les directeur·rice·s nationaux·ales adjoint·e·s. La structure même du document montre, contrairement à un organigramme habituel, une absence de verticalité hiérarchique. Laville (2009) dit de ce type d'organisation (prise au sens de logique organisationnelle) que « l'informel est de règle<sup>278</sup> ». Il parle d'« autonomie » des secteurs, une réalité bien présente à l'Ufolep puisque, au premier sens du terme, des secteurs sont présents au sein de l'organisation et leur interdépendance existe dans la complémentarité des activités, mais peu dans les faits (coordination commune modérée, séparation des activités, peu de transversalités). Par conséquent cela peut créer des cloisonnements qui sont souvent critiqués au sein de la fédération. Pour que l'autonomie ne soit pas destructrice, il est important qu'un collectif existe entre les salarié·e·s du siège. Le collectif peut exister par le partage de valeurs. L'engagement militant souderait les individus entre elles-eux notamment par l'objet de l'organisation. Les buts communs rassemblent les acteur·rice·s dans la réalisation d'objectifs partagés. L'autonomie peut participer à fragiliser le collectif. Dans ce cas des dérives comme les systèmes de « baronnies » peuvent s'installer. « Chacun utilise sa liberté individuelle et les ressources importantes dont il dispose pour maximiser ses propres avantages en l'absence d'un projet réellement fédérateur » (Laville, 2009, p. 151). Le phénomène de la spécialisation participe de cette plus grande autonomie, chacun·e étant maître à bord de sa thématique. Les étiquettes données aux salarié·e·s telles que « Madame développement durable », « Monsieur politique de la Ville », etc. peuvent parfois y participer<sup>279</sup>. Chacun·e des responsables de thématiques s'inscrit dans des réseaux spécifiques : « Il y a autant de réseaux qu'il y a de permanents » (*Ibid.*). Elles-ils sont cloisonné·e·s, et dans très peu de cas, les autres acteur·rice·s de la fédération les connaissent. Les événements qui pourraient fédérer ces réseaux se spécialisent eux aussi à mesure que la structuration s'affirme. Ainsi, au sein de la fédération, en 2018 deux sous événements fédérateurs se sont créés, un pour chaque secteur : « sport et éducation » et « sport et société ». Ce sont les rassemblements statutaires, imposés par le statut juridique de la fédération, ou les congrès moins réguliers qui sont des ciments rassembleurs de ces secteurs et contrebalancent cet effet de spécialisation.

Bien que l'Ufolep nationale fonctionne principalement sur le modèle d'une autogestion (des élu·e·s envers les salarié·e·s, ou des élu·e·s envers elles-eux-mêmes)<sup>280</sup>, ce modèle n'est pas celui qui a été retenu dans la relation du siège avec les antennes locales. La fédération a mis en place un nombre important d'outils de gestion dans sa relation avec elles. Nous pouvons qualifier cette gestion de sociale, car elle s'inscrit prioritairement dans l'objectif de mieux accompagner

---

<sup>278</sup> Entre guillemets dans le texte.

<sup>279</sup> Les dispositifs créés par les salarié·e·s prennent une identité, y compris visuelle, autonome.

<sup>280</sup> Nous allons voir qu'un outil de suivi budgétaire a été mis en place en 2017.

les structures locales. Les outils visent à récolter des données qui permettent à l'Ufolep nationale, notamment grâce à son service Vie du Réseau et Accompagnement des Comités (VRAC) de mieux accompagner ou prévenir les difficultés que pourraient connaître les acteur·rice·s locaux·ales. Nous pouvons citer l'outil « innovance », le « suivi longitudinal », la « base de données » et également « les indicateurs fédéraux » comme outils de gestion sociale.

Nom	<b>Innovance</b> (partagé avec la Ligue de l'enseignement)	<b>Suivi longitudinal</b>	<b>Base de données</b> (ancien appel à projets)	<b>Outil de suivi budgétaire</b>	<b>Indicateurs fédéraux</b>
Dates de mise en service	2013	2013	2017 (~2003 pour AP)	2017	2019
Outil de gestion	Du national sur le local	Du national sur le local	Du national sur le local	Du national sur le national	Du national sur le local
Fonctions	Suivi <u>financier</u> de la situation de l'ensemble des comités, départementaux et régionaux	Suivi de la situation de l'ensemble des comités, départementaux et régionaux	Suivi des projets en cours	Suivi budgétaire de l'échelon national	Analyse des outils de suivi sur quatre années
Mode de relations/mode d'actions	Coercitif	Coercitif	Volontaire	Ajustement mutuel	Pas de participation des territoires requise

Tableau 14 Tableau récapitulatif des outils de gestion de l'Ufolep

Ces outils sont semblables à ceux décrits par Combes-Joret et Lethielleux (2017) à propos de la Croix-Rouge Française et visent à « l'amélioration des procédures de *reporting* grâce au déploiement d'un système d'information, de tableaux de bord et d'indicateurs nationaux et régionaux de pilotage ». Ceux de la fédération sportive ont été en partie conçus par l'Ufolep nationale. Ils se situent à la frontière entre les différents modes de régulation : autonome, conjointe et de contrôle (Reynaud, 2004). Autonome parce que la fédération s'est auto-imposée ces outils, aucun acteur externe, comme le ministère de tutelle n'a obligé à leur mise en place. Les contraintes sont autoproduites par l'organisation pour accroître l'efficacité collective. Conjointe, car le groupe de travail VRAC est mixte, il est composé de membres issu·e·s de l'Ufolep nationale et des entités locales. C'est prioritairement ce groupe qui a formalisé les outils de gestion qui ont ensuite été validés par le comité directeur national. Et de contrôle pour finir, car une fois les outils validés, certains d'entre eux sont imposés aux entités locales. Par exemple le « suivi longitudinal » et l'outil « innovance » sont des outils coercitifs. Si des comités départementaux ou régionaux venaient à ne pas les remplir, malgré les relances et la souplesse des impératifs calendaires alors ils verraient leur financement s'arrêter. Il est donc possible que ces outils apparaissent prioritairement comme « de contrôle » pour les entités

locales. Le responsable du service VRAC estime à environ 20% le nombre de comités départementaux qui ne saisit pas l'intérêt de remplir ces outils. Les acteur·rice·s le font dans une forme de contrepartie, comme une tâche pénible, mais obligatoire résultant de leur appartenance à un réseau national pour obtenir des financements. Mais, les données récoltées par les outils de gestion, pouvant parfois prendre la forme de résultats, ne leur retirent pas de privilèges dans le cas où ils seraient considérés comme mauvais. Au contraire, ils peuvent déclencher un accompagnement plus personnalisé et plus rapproché de la part du référent national. Les résultats sont aussi fournis aux acteur·rice·s locaux·ales à titre informatif. Les outils peuvent ainsi les encourager et leur permettre de faire un bilan chaque année, de questionner leur stratégie ou d'améliorer l'adéquation de leurs moyens à leurs objectifs, etc.

D'autres outils sont développés sur la base du volontariat comme la « base de données » qui est un espace de dépôt de projets. Les comités départementaux et régionaux sont invités à y déposer leurs projets dans l'objectif de les voir financés. Ils ne sont pas forcés de les déposer. Mais la généralisation du mode de financement par investissement (par projet) et la réduction des subventions de fonctionnement peuvent dès à présent faire ressentir une pression aux organisations locales. D'une part la fédération n'échappe pas à cette tendance, et relationne financièrement par ces deux modes avec les antennes locales (fonctionnement et investissement). Il est important de rappeler qu'il n'y a pas de relation de subordination juridique de l'Ufolep nationale sur les antennes locales. Mais le modèle de la contractualisation connu par le siège avec ses tutelles externes est reporté au sein de la fédération. Nous constatons que la fédération a adopté très tôt, dès 1997<sup>281</sup>, les mêmes modalités de fonctionnement en interne qu'elle-même connaît avec ses partenaires. De la même façon, elle redistribue de l'argent en interne et attend une évaluation et un retour sur investissement de l'argent confié aux entités locales en échange de projets cohérents avec les orientations de la fédération. D'autre part, les acteur·rice·s du siège national subissent elles-eux-mêmes des pressions de la part des institutions « financeuses » pour justifier des fonds nationaux qui leur ont été octroyés. Ces dernier·e·s peuvent potentiellement se retrouver en difficulté quand elles-ils ne sont pas en mesure de rapporter la tenue d'un nombre suffisant de projets menés par les organisations locales auprès des tutelles. Cette absence d'obligation peut donc dans certains cas se révéler problématique pour les négociateur·rice·s nationaux·ales<sup>282</sup>. Pour le moment nous pouvons dire que les comités départementaux et régionaux déposent leur projet dès lors qu'ils veulent les voir financés ce qui met plutôt à l'abri les négociateur·rice·s de financements avec les tutelles. De plus le fonctionnement adopté qui consiste à verser l'intégralité de la somme promise une fois l'évaluation du projet obtenue va également dans ce sens.

Le plus récent des outils développés inscrit cette évaluation dans le temps, puisqu'il a été conçu dans la perspective d'une analyse pluriannuelle. C'est un outil de gestion conçu au service des comités départementaux et locaux dans l'objectif de « mesurer la performance et l'efficience de la fédération et de ses différentes composantes et de piloter l'activité de ses différents pôles selon les objectifs fédéraux définis<sup>283</sup> » (Cf. Annexe 23). Huit indicateurs fédéraux ont été définis par l'Ufolep nationale. Pour chacun des indicateurs, un·e salarié·e a ensuite été

---

<sup>281</sup> Décision prise à l'assemblée générale de l'Ufolep nationale à Châteauroux en 1996 et mise en œuvre à partir de 1997.

<sup>282</sup> Il serait intéressant d'observer au cours des prochaines années si cet outil de gestion va devenir coercitif en raison d'exigences tutélaires devenues insurmontables pour le maintien des financements nationaux.

<sup>283</sup> Extrait du document de référence des indicateurs fédéraux.



chargé-e de définir des critères. Ils ont ensuite été mis en commun pour permettre une co-construction entre les acteur-ric-e-s du siège. « La « récolte » des données est réalisée par la Direction Technique Nationale à partir des différents outils à disposition du réseau fédéral. Les indicateurs seront fournis au territoire concerné et serviront de base de discussion et de collaboration pour la construction, le suivi et l'évaluation du projet territorial ». Le schéma ci-dessous récapitule l'ensemble des indicateurs fédéraux et détaille, à titre d'exemple, des critères relatifs aux ressources humaines.



Figure 18 : Liste des indicateurs fédéraux

Indicateurs Projets de Comités			
RH	Supérieur ou inférieur à 3 ETP		
Risque Financier	Très très élevé à faible		
Pertinence diagnostic	PDD	0,5	Max 2
	Données externes	0,5	
	Données internes	0,5	
	Diagnostic public	0,5	
Nombre de personnes touchées	Faible	0,33	Max 1
	Moyen	0,66	
	Important	1	
Echelle du projet	Une asso\Club\Structure	0,33	Max1
	Plusieurs structures\asso\clubs\quartiers\territoires	0,66	
	Départemental\Régional\inter départemental\inter régional	1	
	Aucun	0	
Partenariat	1 Partenaire	1	Max 2
	2 ou plus \ Comité de pilotage	2	
	Ponctuel	0,5	
Temporalité du projet	Annuel \ Pluri annuel	1	Max 1
	Part ufolep nationale inférieure ou égale 40%	0,33	
Cohérence du budget	Auto financement supérieur ou égal à la demande	0,33	Max 1
	Financements extérieurs	0,33	
	Vie Fédérative	C1/C3/TIPO	
TOTAL	/10		

Tableau 15 : Critères d'évaluation de l'indicateur fédéral "Ressources Humaines" (exemple)

En résumé de nombreux outils de gestion ont été créés au sein de l'Ufolep nationale au cours des dix dernières années, à la fois dans une stratégie d'amélioration de l'accompagnement des antennes locales par l'Ufolep nationale, mais également pour répondre aux exigences des tutelles. Même s'il est toujours nécessaire d'expliquer l'utilité de ces outils pour les comités départementaux et régionaux, il n'y a pas eu de réel rejet. Cela peut s'expliquer par les financements et l'accompagnement très rapproché qui s'adjoignent à ces outils. De plus, une politique d'accompagnement a été formalisée en 2017 participant un peu plus à légitimer encore ces outils. Le modèle, bien que coercitif pour certains outils, est géré avec de la souplesse, ce qui permet d'atténuer les modalités de régulation de contrôle qui pourraient créer des crispations. Il faut également noter que les données récoltées sont sur la base du déclaratif et qu'il n'y a pas de vérification *a posteriori*.

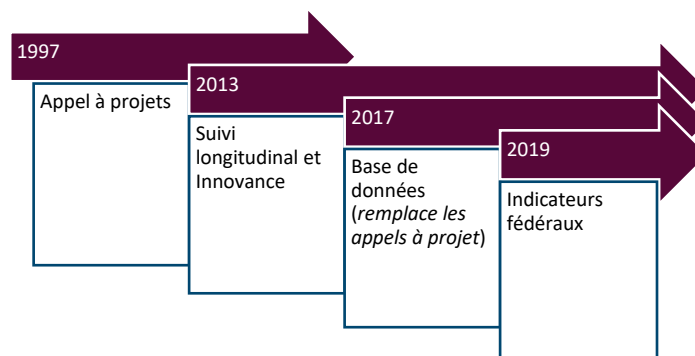


Figure 19 : Récapitulatif chronologique des outils de gestion régissant les relations national-local



Ces outils s’inscrivent donc dans la dynamique d’une gestion sociale puisqu’ils ont été créés au service des comités départementaux pour les aider dans leur autogestion et pour leur faire bénéficier d’un meilleur accompagnement.

« La goutte d’eau qui pourrait faire déborder le vase de la gestion sociale »

Mais le rapprochement vers le managérialisme n’est pas loin. En effet, les résultats obtenus par les départements à ces différents outils de gestion ne conditionnent pas, pour le moment, l’obtention de moyens ou l’accès à des droits. Il y a « seulement » une obligation de participation. Or, si les outils venaient à être utilisés dans une stratégie d’arbitrage, ils pourraient rapidement être mis au service de la rentabilité et de la performance. La définition donnée un peu plus haut de l’outil des indicateurs fédéraux par la fédération est d’ailleurs très proche, voire similaire à celle faite par Laville à propos du managérialisme.

Principes/déclinaisons	Managérialisme	Gestion sociale	Absence de gestion/autogestion
Finalité	Performance par l’amélioration de l’efficacité et de l’efficience	Questionnement sur le sens de l’action collective et établissement des critères conséquents	Autonomie et indépendance des parties
Légitimité	Rationalité instrumentale	Rationalité axiologique, agir communicationnel, rationalité instrumentale subordonnée	Normes sociales construites au sein des structures informelles de l’association
Évaluation	Contrôle par audit d’organisation	Diagnostic de combinaison des dimensions institutionnelle et organisationnelle	Contrôle culturel
Type de régulation	De contrôle	Conjointe	Autonome

Tableau 16 : Managérialisme et gestion sociale (Hoarau, Laville, 2013, p. 22) <sup>284</sup>

Comme nous l’avons décrit précédemment au travers du chapitre sur la stratégie d’influence, l’Ufolep est en période d’expansion, ce qui génère une « *exceptionnelle* » créativité (Laville, 2009, p.152) qui pourrait mettre la fédération à l’écart d’un contrôle gestionnaire. Mais la hausse de son activité (socio-sportive notamment) accroît les situations de contractualisation et donc d’évaluation ; ce qui la contraint à devoir mettre en place des outils dits de « normalisation » (Busson-Villa, Gallopel-Morvan, 2012). De plus, la fédération est confrontée

<sup>284</sup> Rajout des items « auto-gestion » et « type de régulation » pour un récapitulatif cohérent avec le développement proposé dans la sous-section.

à une perte de licencié·e·s<sup>285</sup> depuis plusieurs années, indicateur de santé<sup>286</sup> encore important pour la fédération, et à la baisse générale, dans la société, des financements classiques. Par conséquent, la fédération voit l'injonction d'une gestion proche du managérialisme s'imposer plus fortement.

« *Moi, j'ai une obligation de résultat, si je me pointe à Brive<sup>287</sup> et qu'on a encore perdu X milliers, je n'aurais pas pu mettre en œuvre la priorité fédérale qui est de fédérer, conquérir même si ça s'aplanit, on en perd beaucoup moins qu'avant [...]* ». **Arnaud Jean, président de l'Ufolep nationale.**

À travers cet extrait d'entretien, le président montre que l'« obligation de résultat » est présente au sein de la fédération. Cette expression est plus communément utilisée par les sociétés marchandes. Elle est généralement associée aux aspects économiques et à la notion de rentabilité. Nous savons que le poids des licences est important dans le modèle économique fédéral. Mais ce n'est pas simplement cet aspect financier qui est important, c'est aussi, symboliquement, le poids de ces licences qui reste un marqueur fort de la réussite d'une fédération sportive dans le modèle sportif français. Le basculement vers un mécanisme de coordination de type standardisation des résultats serait un important changement pour la fédération. En effet, le mécanisme dominant aujourd'hui est celui de l'ajustement mutuel. Mintzberg le définit comme un mécanisme « basé sur l'entente collective sur le travail à accomplir et la façon de faire » (1982). Il est culturellement éloigné de celui qui consiste à gérer une activité par les objectifs ou les résultats à atteindre. Mais les dirigeant·e·s actuel·le·s de la fédération lui montrent de l'intérêt.

« *Il y a cette nécessité, encore une fois, de fixer des objectifs par les élus... je trouve que pour ça... je trouve intéressante la façon que Adil<sup>288</sup> [El Ouadehe] a de voir les choses* ». **Arnaud Jean, président de l'Ufolep nationale.**

« *Je vais être un peu provocateur dans mon discours, mais j'aime bien parler d'obligation de résultat. Ce n'est pas un gros mot. Un moment si on dit à un groupe, à une commission nationale, vous avez huit mois pour faire ce travail parce qu'on pense que votre proposition est bonne, avec quatre à huit personnes sur l'aventure et si ce n'est pas respecté on arrête l'aventure, on n'est pas fâché [...]* ». **Arnaud Jean, président de l'Ufolep nationale.**

« *Je ne les lâche pas là-dessus, la direction technique nationale et les élus, sur « fédérer conquérir ». Ça ne me dérange pas d'être évalué sur les objectifs que j'ai avancés et ce n'est pas être un sale patron de dirigeants que d'avoir cette exigence-là. On l'a pour la fédération et pour l'avancée de notre projet, je trouve ça intéressant* ». **Arnaud Jean, président de l'Ufolep nationale.**

---

<sup>285</sup> Le terme de licencié·e est dissocié de celui d'adhérent·e qui est aujourd'hui celui retenu pour nommer l'ensemble des membres individuels de la fédération. Cependant l'usage culturel induit par l'historicité des licencié·e·s traditionnel·le·s (issu·e·s de clubs sportifs) leur confère une valeur supérieure à celle des nouveaux·elles adhérent·e·s. C'est la raison pour laquelle un calcul à part est toujours fait pour évaluer l'état du nombre de licencié·e·s traditionnel·le·s.

<sup>286</sup> Le terme de santé est employé dans cette phrase pour mettre en évidence l'importance qui est accordée au nombre de licencié·e·s d'une fédération pour évaluer sa vitalité.

<sup>287</sup> Ville d'accueil de l'assemblée générale de l'Ufolep nationale 2020.

<sup>288</sup> Directeur national adjoint à l'Ufolep nationale en charge du secteur « sport et société ».

Les extraits d'entretien ont été choisis parce qu'ils montrent que l'obligation de résultat touche ou touchera l'ensemble des acteur·rice·s de la fédération. Le premier extrait fait référence à un dialogue avec un salarié de la fédération au cours duquel les acteurs concernés partagent le même point de vue à propos de la méthode. Dans un deuxième extrait, le président fait savoir que les commissions nationales pourraient être concernées, ce qui signifie que les bénévoles auraient également ces exigences de résultats à produire.

« Les référent·e·s territori·aux·lles pourraient être identifié·e·s pour la structuration du réseau multisport. Les départements qui grossissent sont ceux qui se sont structurés professionnellement. Il est proposé que la manne financière existante soit dirigée sur une stratégie de l'emploi. Il est proposé qu'une expérimentation soit entamée avec les comités qui ont contractualisé sur le multisport. Le pilotage sera national, la coordination régionale et l'ancrage départemental sur la base du volontariat. Le profil des référent·e·s recherché est celui de la conduite de projets pour aller voir les clubs, les rencontrer, faire du face à face pédagogique si nécessaire. Il devra y avoir une obligation de résultat même si ce n'est pas dans notre culture. Retour en termes de cotisation à hauteur de l'engagement national. Indicateur : augmentation du nombre de pratiquants et de création de sections. Validation des fiches de poste et des profils au national. Il y a aura une priorité sur le fédératif ».

**Extrait de compte rendu du comité directeur national Ufolep du 14-15 décembre 2018.**

La dernière donnée provient du compte rendu du comité directeur national du 14 et 15 décembre 2018. Cette fois-ci, ce sont les salarié·e·s des comités départementaux soutenu·e·s en partie par des financements nationaux qui seront concerné·e·s par une coordination par résultats.

Ce qui est important dans le dernier extrait présenté, c'est que l'adoption de ce mécanisme est inscrite dans un document de référence. L'idée est donc actée par les dirigeant·e·s élu·e·s de la fédération. L'extrait mentionne que cette méthode « n'est pas [dans] notre culture ». À notre connaissance cette méthode n'a pas été pour le moment ouvertement appliquée à l'Ufolep nationale. En effet, ni les salarié·e·s, ni les élu·e·s n'ont reçu d'objectifs par projet à atteindre. Nous n'avons pas non plus assisté au bilan du financement de la première année des postes « multisport » mentionnés dans l'extrait de compte rendu du comité directeur national, mais aucun écho dans ce sens ne nous a été rapporté. Nous pouvons faire l'hypothèse que cette méthode devrait plus ouvertement s'appliquer sur la prochaine mandature. Les défenseur·euse·s de celle-ci s'appuient sur l'ambition de la fédération pour expliquer sa future adoption. Elles-ils mettent en avant que la standardisation par les résultats permettrait plus facilement l'atteinte de l'objectif « fédérer ». L'ambition supposerait l'adoption de moyens à la hauteur des attendus. C'est ce qui rendrait acceptable ce changement malgré l'écart culturel avec la précédente méthode. Cela supposerait une modification du fonctionnement de l'organisation dû à la définition d'objectifs numériques de travail (individuels ou collectifs). Il est d'ailleurs possible qu'une forme de combinaison des mécanismes soit envisagée plutôt qu'un remplacement. Cependant Hoarau et Laville précisent que les contrôles culturel et rationnel « cohabitent souvent mal » (2013, p. 291).

Pour que ce changement soit accepté, il est nécessaire que ce qui le motive soit compris par les acteur·rice·s de la fédération et que les outils qui lui sont associés soient maîtrisés. Bien que tous les acteurs moraux de la fédération aient un intérêt à voir leurs rangs grossir et à pouvoir compter plus largement les publics touchés par leurs actions, il est probable que cette injonction

soit plus forte pour le siège national compte tenu de son rôle de redistributeur économique envers le réseau fédéral et donc des attendus vis-à-vis de tiers. Ce décalage qui peut résider dans les intérêts des acteurs locaux et nationaux crée un sentiment décevant de la part du siège envers les comités départementaux et leur implication dans cet objectif de « fédérer ». Le siège a donc l'impression que certains comités « ne jouent pas le jeu » du fédératif. Le basculement dans un mécanisme de standardisation des résultats pourrait aussi s'expliquer par cette impatience de voir les efforts collectifs payer par la hausse du nombre d'adhérent-e-s.

Mais cette recherche de résultats pourrait conduire les acteur-ric-e-s concerné-e-s par les attendus à se sentir surveillé-e-s. Ce risque est particulièrement présent dans la relation entre le siège et les antennes départementales et régionales. Si ce ressenti était exprimé par les acteur-ric-e-s alors la fédération prendrait le risque de voir des stratégies de contournement ou de la défiance s'installer. L'outil des « indicateurs fédéraux » pourrait tout à fait être utilisé dans la perspective d'un management par la standardisation des résultats puisqu'il produit des « notes » dans certains des indicateurs<sup>289</sup>. Des règles comme « les comités départementaux ayant obtenu la note de... sont autorisés à... ; l'obtention durant trois années consécutives d'une note inférieure à... gèle les droits à... ».

Les échanges pendant les temps statutaires montrent que cette exigence gestionnaire est ressentie par les élu-e-s. La nouvelle équipe de dirigeant-e-s installée par moments dans son discours la nécessité de progresser vers la rentabilité. L'idée qu'un euro investi puisse se justifier en nombre de licences récupérées a gagné du terrain. Haeringer et Sponem évoquent l'arrivée de gestionnaires professionnels « raisonnables, moins intéressés par l'idéal que par le réalisable, le possible. Moins portés à obtenir les moyens de sa politique, il aura la politique de ses moyens » (Dosda, 1995 ; Ion, 1997).

### Une démarche à double vitesse

Nous pouvons remarquer que le management gestionnaire s'impose par une démarche à double vitesse au sein de la fédération étudiée. Nous venons de le voir, le recours à des outils de gestion et de rationalisation est présent entre l'Ufolep nationale et les entités locales bien qu'ils ne soient utilisés qu'à des fins de gestion sociale pour le moment. De nombreux outils permettent au siège d'évaluer la santé financière, démocratique et la vivacité des entités départementales et régionales allant jusqu'à l'obtention de notes par moments. Pour l'Ufolep nationale, l'investissement dans les outils de gestion a été plus tardif. La volonté de s'inscrire dans une démarche gestionnaire a été formalisée en 2017. Elle s'est traduite par la mise en place d'un outil de suivi budgétaire la même année. Or comme nous l'avons dit au début de ce développement, le type de régulation à l'œuvre à l'Ufolep nationale se trouve du côté de la régulation autonome et de l'autogestion. L'attachement de chacun à l'indépendance a créé des difficultés lors de sa mise en application. L'année 2019 l'a mis en lumière avec un décalage important entre les projections faites en fin d'année et la réalité observée ensuite. L'outil pourrait être perçu pour les salarié-e-s comme une privation de leur liberté d'autonomie. Il permettrait une perception éclairée des situations d'équilibre des différents secteurs (Laville,

---

<sup>289</sup> Ces outils ont permis la formalisation d'une carte avec un code couleur sur l'état de santé des comités départementaux qui a été diffusée au cours d'un comité directeur national en 2019. Elle a été accueillie avec frilosité par les élu-e-s en présence, craignant de se voir catégoriser dans les départements en difficulté. La réaction immédiate a été de s'assurer que la carte ne serait pas diffusée et serait conservée par l'Ufolep nationale.

2009). S'inscrire dans cette démarche c'est prendre le risque de se voir confronter à un arbitrage gestionnaire pour lequel les marges de négociation peuvent paraître faibles aux yeux des salarié·e·s. Laville fait référence à l'échec de la mise en place de ce type de comptabilité analytique induite par le rejet des salarié·e·s percevant cet outil comme une « intrusion insupportable contraire à la culture partagée ». Elle apparaît comme incompatible avec l'autonomie, qui est une valeur fortement défendue à l'Ufolep. Nous pouvons donc nous interroger sur la capacité de l'Ufolep à prendre en compte les « effets de rationalisation du monde contemporain », tout en gérant la submersion du managérialisme dans de nouveaux domaines de la vie sociale comme le système fédéral sportif. Observer ce type d'outil de gestion dans le système associatif, c'est mettre en lumière le phénomène d'isomorphisme marchand. C'est considérer que les outils provenant de l'entreprise privée lucrative sont ceux de l'efficacité et de la performance.

La fédération justifie son investissement tardif dans les dispositifs de gestion au siège par la priorité portée en premier aux organisations les plus en situation de risque. Les comités départementaux et régionaux étant sur des modèles économiques moins stables, ce sont eux qui ont fait l'objet en premier de l'investissement de la fédération dans les outils de gestion. La seconde explication est relative à la préservation des marges de manœuvre de chacun. Dans une recherche d'autonomie, les salarié·e·s ont intérêt à cultiver l'autogestion et la régulation autonome. Nous pouvons rapprocher cette dynamique du dispositif testé, puis abandonné du « pôle communication partagé » (Cf. L'environnement immédiat et historique des fédérations sportives nationales).

Bien que les outils de gestion n'aient pas été encore beaucoup développés pour l'activité de l'Ufolep nationale spécifiquement, la nécessité d'une évaluation automatique est, quant à elle, largement entendue. Il est difficile de distinguer nettement l'évaluation qui relève de celle des dispositifs impulsés par le siège, mais produits par les antennes locales (donc imposés directement ou indirectement par les tutelles), de celle relevant du fonctionnement du siège. En effet la démonstration du bon fonctionnement du siège se verra aussi par la qualité et le nombre d'actions menées par les antennes locales en lien avec les priorités fédérales. Mais nous pouvons voir que les efforts faits sur les évaluations sont très largement concentrés sur les dispositifs. Ils sont réguliers, chaque année, et en corrélation avec les demandes des financeurs. Au cours de nos observations, une seule évaluation de type bilan de fonctionnement a été réalisée par le comité directeur national et la direction technique nationale en prévision d'une nouvelle mandature.

Cette différence d'efforts consentis peut s'expliquer par la domination de la pression venue de l'extérieur sur celle venue de l'intérieur. De ce point de vue ce serait donc la régulation de contrôle (tutelle sur la fédération) qui prendrait le pas sur l'autonomie (fédération sur elle-même). Pour répondre aux attendus des tutelles, la fédération est contrainte d'instaurer des outils de gestion, voire d'instaurer une politique managériale pour mieux valoriser le travail accompli. Si ce phénomène est conscientisé par la fédération alors dans ce cas nous nous trouvons dans un phénomène d'instrumentalisation de la gestion (Hoarau, Laville, 2013, p. 26 ; Chiapello, Gilbert, 2013). C'est une « utilisation de la gestion à des fins de légitimation ». Ceci pourrait expliquer que les outils de gestion soient présents, mais ne soient pas utilisés à des fins de performance et de rationalisation. De la même manière, le discours managérial autour de la standardisation par les résultats est entendu, mais il n'est pas appliqué (pour le moment ?). Hoarau et Laville parlent d'effet de « découplage » entre le fonctionnement interne et la

présentation externe. Nous pouvons donc dire qu'il y a un effet d'adhésion aux outils gestionnaires en raison de « la modernité que les méthodes véhiculent ». Les techniques managériales feraient sortir la fédération d'un « amateurisme endémique » au milieu associatif (Laville, 2014, p. 91 ; Delattre, 2002, p. 54 ; Mayaux, Revat, 1993).

Pour conclure nous pouvons dire que l'Ufolep utilise différentes méthodes selon qu'il s'agit d'une gestion assimilée au siège uniquement ou des relations du siège avec les antennes locales. Nous avons mis en évidence que la gestion qui était mise en œuvre au sein de la fédération était sociale, car corrélée à l'objectif de soutenir l'activité des comités départementaux et régionaux fédéraux. Pour autant, des outils tels que les indicateurs fédéraux et l'outil de suivi budgétaire, ainsi que les discours qui portent sur un mécanisme de coordination par les résultats (Mintzberg, 1977), laissent à penser que le managérialisme pourrait s'appliquer puisque les instruments de la rationalisation sont présents. Compte tenu de leur non-usage en ce sens nous pouvons penser que leur adhésion s'est faite dans un souci d'instrumentalisation de la gestion au profit des acteurs externes financeurs.

Le tableau récapitulatif montre les principes de gestion à l'œuvre, les modes de régulation attendus, ainsi que la tendance générale portée politiquement dans les discours.

Pouvoir « sur »	Ufolep nationale sur elle-même	Ufolep nationale sur Ufolep locale
Principe de gestion	Autogestion	Gestion sociale
Mode de régulation	Autonome	Intermédiaire et de contrôle
Tendance générale évoquée politiquement	Standardisation des résultats (managérialisme) <sup>290</sup>	

Tableau 17 récapitulatif de l'usage de la gestion au sein de la fédération étudiée

Dans la relation de la fédération aux outils de gestion, les dirigeant·e·s (élu·e·s et directeur) y sont favorables (notamment pour la modernité que cela renvoie), les salarié·e·s du siège y adhèrent dès lors que cela facilite leur travail de recensement pour les tutelles, mais ne favorisent pas son implantation pour leur propre activité. Les modes de régulation sont donc à la fois autonomes, la fédération s'auto-impose des modalités de gestion ; mais également induit par les pressions des tutelles. Ils sont également de contrôle du national sur le local, et conjointe quand ces modalités de gestion sont coconstruites notamment à l'aide des groupes de travail comme celui portant sur la vie du réseau et l'activité des comités. La résistance aux exigences de gestion à laquelle fait référence Laville (2009) est donc observable à l'échelle du siège sur sa propre gestion.

Le défi du gestionnaire à l'Ufolep est que sa gestion reste sociale. Elle doit être inscrite dans cette visée-là au service des personnes. L'isomorphisme marchand instrumentalisé peut être un moyen de légitimation quand une autoréflexivité de la fédération sur son action s'est produite. Le risque d'un isomorphisme marchand peu maîtrisé est que la recherche de moyens supplante les fins dans l'imposition d'un management culturellement éloigné de celui régissant le système associatif. Certaines paroles rapportées ou discours entendus laissent à penser que le contrôle culturel (valeurs partagées, implication morale, cohésion et loyauté) qui constituait pourtant une force des associations (Haeringer, 2007) serait progressivement remplacé par de nouvelles modalités de gestion. Le contrôle culturel serait classé parmi les méthodes désuètes, trop proche

<sup>290</sup> Il est possible que ce managérialisme soit mis en œuvre pour faire l'objet d'une valorisation auprès des acteurs externes partenaires ou financeurs.

d'un fonctionnement « en bon père de famille », et finalement trop amateur pour être légitimé notamment en externe. Le défi repose donc dans la maîtrise de ces outils et dans un usage (probablement) différencié entre l'interne et l'externe de manière qu'il n'y ait pas d'incompatibilité. « Le dirigeant associatif doit donc réussir à maintenir les modes de régulation traditionnels tout en répondant aux injonctions des tutelles » (Haeringer et Sponem in Hoarau, Laville, 2013, p. 294).

L'effet de l'imposition volontaire et/ou instrumentalisée du managérialisme ou des outils de gestion est intimement lié à la catégorie d'acteur-riche-s en présence au sein de la fédération. Nous faisons référence ici au chapitre 2 portant sur les profils de professionnel-le-s et d'élu-e-s impliqué-e-s au sein du système fédéral. Il est raisonnable de penser que certains profils seront davantage favorables à son imposition et/ou à son instrumentalisation.

Nous allons, dans une deuxième sous-partie, nous intéresser à la question de la professionnalisation en analysant les différents enjeux qu'elle suscite. Nous verrons que son accélération suscite des décisions en cascade questionnant un peu plus la limite que les fédérations se posent pour renouveler les usages fédéraux.

### **3.2.2. La tentation gestionnaire, d'une association à une entreprise .... de l'économie sociale et solidaire**

Il convient de rappeler que dans ce développement sur le système managérial nous ne retiendrons pas une logique binaire pour aborder les différences entre les institutions et les organisations. Juan (in Hoarau, Laville, 2013) nous rappelle dans un sens que les institutions ont pu et peuvent parfois servir les intérêts privés ; et Sainsaulieu (2013) dans l'autre sens que certaines entreprises remplissent des missions de service public et cultivent parfois « des savoirs, une mémoire, constitutifs d'humanité ». La juxtaposition de ces deux entités sert à rappeler que les associations sont dans une position intermédiaire entre le privé et le public, et donc entre l'organisation et l'institution.

Sainsaulieu en donne une définition qui valorise cette ambivalence : « L'association est un sas d'institutionnalisation, d'innovations socioculturelles tout en constituant un système fonctionnant comme une entreprise, mais qui, cependant, garderait une certaine légitimité en matière d'utilité collective et d'intérêt général » (*Ibid.* p. 94).

Juan relève que des auteurs présentent des avis divergents sur les associations. Il évoque Hély qu'il juge trop axé sur l'aspect organisationnel des associations, lui reprochant d'oublier les aspects institutionnels. Mais, comme Juan, il reconnaît que les institutions peuvent être amenées à se rapprocher ou à contribuer aux intérêts privés, il juge utile l'utilisation de l'analyse stratégique pour les institutions publiques comme Bernoux et Crozier le proposent. En inversant les points de vue, Juan rappelle aussi que le rapport Corbin (2003) a montré que les associations qui mettent le moins en avant leur utilité sociale étaient celles qui en produisaient le plus. Alors qu'en est-il des fédérations sportives au regard des évolutions récentes qu'elles ont connues ?

Lors du point précédent nous avons traité du point de vue des organisations, la place de la gestion dans les fédérations sportives. Différents modes de gestion sont appliqués selon les échelons et les contextes. Dans la continuité, nous allons montrer que la professionnalisation, entendue comme « le processus par lequel une activité ou une occupation devient une



profession » (Falcoz, Walter, 2009, p. 3), est une cause et une conséquence de la gestion. Elle est un des phénomènes qui tend à faire pencher l'association vers l'organisation. La sociologie du sport montre que la professionnalisation peut engendrer des luttes internes mettant en concurrence les « partisans » et les « opposants » (Delattre, 2002 ; Loirand, 2004 ; cité par Corteel, Péliasse et Walter, 2009).

### La professionnalisation ou l'installation des fédérations dans un modèle d'« organisation »<sup>291</sup>

« Je suis convaincu que le développement passe par les professionnels pas que... mais sans professionnels on limite fortement nos capacités ». **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

« On n'en serait pas là si on n'avait pas franchi ce cap de la professionnalisation j'en suis sûr, si on avait pas changé les profils des délégués en chargés de mission, de sortir de l'instituteur qui était baigné de ce qui était l'Ufolep, mais pas de ce que sera l'Ufolep ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

« L'action purement portée par un comité départemental autour du sociosport elle passe beaucoup par la professionnalisation des équipes et quand je dis professionnalisation ce n'est pas une critique à ce qui est en place, mais par la création de nouveaux postes, la démultiplication du nombre de salariés à l'Ufolep ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

« Des soucis financiers pour quelques départements qui peinent notamment à se lancer dans la professionnalisation, pour appuyer l'engagement des bénévoles ». **Extrait du carnet ethnographique issu du discours de clôture de Arnaud Jean lors du congrès de la Ligue 2019.**

« Pierre [Chevalier] à l'AG 2019 : il parle de la hausse importante de la masse salariale de l'Ufolep qui a connu une hausse de 24% de 2015 à 2017 ». **Extrait du carnet ethnographique de l'AG 2019.**

Les extraits d'entretiens nous montrent qu'une forte importance est accordée à la professionnalisation. Elle est presque portée en triomphe et jugée comme incontournable pour le développement de la fédération. Elle n'est pas loin d'être clivante puisque son non-déploiement prèempterait le potentiel de développement d'un comité départemental.

Dans les discours de la fédération, la professionnalisation est prioritairement associée au développement du secteur « sport et société »<sup>292</sup>. Nous le verrons dans le dernier chapitre de résultats, les clubs sont (en apparence) peu impliqués dans le sociosport, la responsabilité revient donc aux comités départementaux et régionaux qui, pour fonctionner, ressentent le besoin de recruter des professionnel-le-s et notamment des éducateur-ric-e-s. Comme évoqué en conclusion dans le deuxième chapitre sur les acteur-ric-e-s professionnel-le-s de la fédération, l'avènement du profil de développeur-euse est intimement lié à ce phénomène. Les comités départementaux en devenant des opérateurs du sport et plus seulement des accompagnateurs aux organisations sportives, ressentent le besoin de se doter en ressources humaines. La

---

<sup>291</sup> Le terme d'organisation est pris ici dans sa définition le différenciant de l'institution (Hoarau, Laville, 2013).

<sup>292</sup> De récents dispositifs ont été construits dans la perspective de favoriser la professionnalisation pour le secteur « sport et éducation » à l'échelle du comité départemental. Nous pouvons citer les emplois multisport qui ont été financés à partir de la saison 2019-2020.



structuration étant en cours, ils recrutent sur des postes à la croisée entre l'éducateur-riche et la-le chargé-e de mission, qu'ils ont nommé développeur-euse.

Nous pourrions donc parler d'une troisième vague de professionnalisation dans le prolongement de la première des années 1960-70 à l'initiative de l'État, caractérisée par le recrutement de techniciens et de la deuxième des années 1985 à 2000 qui a davantage concerné les salariés administratifs et les managers (Bernardeau-Moreau, 2003)<sup>293</sup>. La somme de ces vagues, montre bien un « accroissement significatif de l'emploi associatif sportif sur cette dernière période (Falcoz, Walter, 2009). Les chiffres récoltés par l'Ufolep l'attestent puisqu'une augmentation de 30% du nombre de salarié-e-s dans les clubs a été constatée entre la saison 2012-2013 et la saison 2018-2019<sup>294</sup>.

La troisième serait celle qui correspondrait à l'accélération du développement du sociosport et se situerait à l'Ufolep prioritairement dans les comités départementaux et régionaux par le développement de leur capacité à mettre en place des projets éducatifs (Halba, 2003 ; Chifflet, 2005 ; Hinnewinkel, 2006). Le nombre total d'équivalents temps plein dans les comités départementaux et régionaux est passé de 255,66 en 2012 à 345,43 en 2017 soit une hausse d'environ 35% en cinq ans.

L'accroissement exponentielle de la professionnalisation lors de la troisième vague tend à produire un effet de désuétude relatif à la première<sup>295</sup>. En effet, dès que le sujet de la professionnalisation est abordé à l'Ufolep, il fait désormais référence à l'échelon départemental ou régional. La fédération parle d'un comité départemental professionnalisé dès qu'il compte des professionnel-le-s dans sa structure propre. La fédération connaît le nombre d'associations professionnelles qui se sont déclarées dans le réseau, mais cette information n'est pas compilée ou additionnée à celle du nombre de professionnel-le au sein des comités départementaux. Pour résumer, dans les discours des acteur-riche-s de l'Ufolep, la professionnalisation qui semble, selon les représentations des dirigeant-e-s de la fédération, aujourd'hui porteuse se trouverait à l'échelon des comités départementaux. Or, la comparaison des chiffres des licencié-e-s des comités départementaux nous permet de montrer que cet indicateur de la professionnalisation des échelons intermédiaires ne suffit pas à juger du potentiel de développement d'une antenne locale. Bien que nous ayons évoqué le caractère singulier des deux territoires étudiés en monographie (comités départementaux de l'Hérault et du Puy-de-Dôme), les chiffres de ces derniers peuvent questionner la stratégie formalisée pour développer la professionnalisation prioritairement à l'échelle des comités départementaux.

---

<sup>293</sup> « Chantelat (2001) souligne que la professionnalisation de l'organisation sportive revêt de multiples formes. Elle peut être celle des sportifs eux-mêmes qui en vivent de plus en plus (d'après une étude du RUNOPES, le nombre d'emplois générés par le sport professionnel peut être estimé à 7 200 dont la moitié serait occupée par les sportifs professionnels), celle des salariés des associations sportives recrutés massivement et qui rationalisent les procédures administratives, celle des techniciens qui perfectionnent les méthodes d'entraînement, celle des enseignants qui améliorent les contenus pédagogiques celle enfin des bénévoles qui s'investissent au point d'en faire un « second » métier » (Bernardeau-Moreau, 2003).

<sup>294</sup> Ce chiffre peut être nuancé, car les organisations à objet non sportif sont désormais prises en compte dans ce décompte. Une partie des salarié-e-s comptabilisé-e-s n'a donc pas de liens avec les activités de la fédération. La fédération comptabilise 3704 ETP dans ses clubs en 2012-2013 et 4879 en 2018-2019.

<sup>295</sup> Nous développerons plus longuement dans le prochain chapitre le rapport de force dominant/dominé au sein de la fédération à propos des activités de la fédération (traditionnelles *versus* nouvelles, « sport et éducation » *versus* « sport et société »).

Département	34	63
Nombre de salarié·e·s dans le comité départemental	43.59 etp <sup>296</sup> (130pp <sup>297</sup> )	2.3 etp (6pp)
Nombre de salarié·e·s dans les clubs	17 <sup>298</sup>	155
Nombre de licencié·e·s	2 500	18 000

Tableau 18 Tableau comparatif d'indicateurs de développement entre deux départements pour la saison 2018-2019

Le fil rouge de la mandature porte sur le « fédératif<sup>299</sup> », soit la recherche de l'accroissement du nombre de licencié·e·s détenus par les comités départementaux. Or nous remarquons que ce chiffre est bien plus élevé dans le département du Puy-de-Dôme qu'il ne l'est dans celui de l'Hérault. Pourtant le nombre de salarié·e·s au sein du comité départemental est inversement proportionnel à ces chiffres. Cette comparaison succincte vise à interroger les stratégies de développement quant aux objectifs fédératifs recherchés.

### La difficile maîtrise des enjeux de la professionnalisation

La professionnalisation consacre un processus social et non le processus de progrès social qu'avait motivé la notion de profession dans les premières analyses de sociologie (De Coster, 1993 cité par Dellatre, 2002). Différentes problématiques mettent en évidence cette distinction entre la notion de processus social et non de progrès social. Les premières sont inhérentes à la professionnalisation traditionnelle et renvoient au besoin de compétence des dirigeant·e·s bénévoles dans la gestion des ressources humaines, à la prise de risque financier, etc. (Bernardeau Moreau, Hély, 2007). La deuxième catégorie concerne l'injonction à la rentabilité. En effet, dès lors qu'un·e salarié·e est embauché·e, il est attendu des activités confiées qu'elles génèrent un apport financier suffisant pour « financer le poste ».

Cette quête de professionnalisation peut conduire un comité départemental à un fonctionnement privilégiant la recherche de projets rentables plutôt que de projets choisis pour leur contribution au projet social de l'organisation. Il ne faut évidemment pas exclure la possibilité que les objectifs se croisent, c'est-à-dire que les projets soient à la fois économiquement rentables et qu'ils participent à la mise en œuvre du projet social fédéral. Pour autant, plusieurs interviews de salarié·e·s ont montré que la phase de stabilisation financière des comités recruteurs pouvait conduire des comités départementaux à accorder une priorité à la rentabilité des projets inscrivant la structure dans une démarche de « survie ».

*« Et en fait pour tout te dire, il y avait besoin de rentrées d'argent donc on a fait un catalogue de prestations de service... on va dire, on a prospecté, on a un peu prospecté les partenaires potentiels qui pouvaient être intéressés par notre prestation de service. On a dit qu'on avait ça*

<sup>296</sup> Équivalent temps plein.

<sup>297</sup> Personnes physiques.

<sup>298</sup> Les chiffres de cette ligne sont des données récoltées sur du déclaratif.

<sup>299</sup> Nous verrons dans la suite du chapitre que l'avènement du sociosport a profondément refondé la définition qui était donnée du fédératif, conduisant à des définitions différenciées au sein du réseau fédéral. Le changement statutaire qui a choisi de remplacer le terme de licencié·e par celui d'adhérent·e en 2018 en est une preuve formelle.

à proposer, on a repéré tel partenaire, on a pris notre téléphone, on leur a proposé notre action [...].

*En fait... je devais payer mon poste clairement. J'étais arrivé-e sur un poste où on avait la moitié du poste financé en PSE et l'autre moitié pas financée, sans autre ressource. Il y avait peu de licenciés. Ils payaient déjà à peine le poste du délégué Ufolep donc en gros, je suis arrivée, j'ai fait du PSC1 parce que c'est 600 € la journée et puis après il fallait trouver. Trouver dans l'urgence, c'est faire dans l'urgence. Ça revient à ce que je te disais au début, il fallait structurer les choses comme ça à mon avis, parce qu'on avait besoin ».* **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

La notion de besoin à court terme fait ici son apparition. Cette préoccupation est à la fois celle de l'Ufolep et de la Ligue de l'enseignement comme nous avons eu l'occasion de l'entendre au cours de l'observation d'un conseil d'administration du mouvement d'Éducation populaire : « il faut intégrer le travail du fédératif sinon on ne traite que des urgences et on est rattrapé par le populisme ensuite ». Dans ce cas de survie et de « court-termisme », ce sont les logiques gestionnaires qui s'installent, des logiques qui sont divergentes, mais pas inconciliables, de celles qui sont qualifiées de « missionnaires ». Le recrutement d'un-e salarié-e peut dans ce cas-là devenir une fin, la recherche de moyens remplace l'objectif, le projet auxquelles elle-il doit contribuer. « Le processus aboutit à un consensus sociétal pour entériner le salariat comme vecteur de professionnalisme d'une organisation » (Delattre, 2002, p. 59), ne distinguant la professionnalisation du professionnalisme. Dans ce cas la professionnalisation est alors qualifiée de « gestionnaire ».

Ce phénomène est identifié par la fédération et il est d'ailleurs dénoncé comme lors du comité directeur national du 14 et 15 décembre 2018 : « on n'est pas une fédération de secourisme ». En effet, les activités de formation, notamment celles visant à délivrer le PSC1, sont particulièrement réputées pour leur rentabilité. La fédération a d'ailleurs mis en évidence l'implication rapide d'un nombre important de comités départementaux sur cette activité. Lors d'un discours à l'ouverture de l'assemblée générale en 2019, un-e acteur-riche a parlé de la faible inertie repérée à propos de l'implantation de ces formations au sein de la fédération<sup>300</sup>. Elle-il a évoqué l'investissement précoce de la fédération sur cette thématique et la cohérence avec l'obligation de détenir ce prérequis pour prendre part aux formations fédérales (sportives) dispensées par la fédération. Une ambivalence se dessine, elle est illustratrice de cette tension entre le missionnaire et le gestionnaire. Un équilibre est donc à trouver.

Cette phase peut être entendue comme passagère, difficilement évitable et au bénéfice des projets à venir. L'instabilité, voire la précarité, que connaissent les nouveaux-elles salarié-e-s est aussi perçue par certain-e-s acteur-riche-s comme un levier d'innovation. La contrainte leur imposerait un décuplement d'énergie pour parvenir à une situation plus confortable. Nous pouvons penser que cet argument n'est pas éthiquement acceptable, mais il résulte d'une réalité observée par les acteur-riche-s de terrain.

La professionnalisation peut donc être guidée par des logiques à la fois gestionnaires et missionnaires. Ces logiques sont probablement amenées à se croiser, parfois à se confondre, ce qui rend l'analyse difficile. Simon Cottin Marx (2019) développe l'idée, en indiquant que le

---

<sup>300</sup> À l'assemblée générale de 2019, 80% des comités départementaux étaient impliqués dans des activités de PSC1.

trait est exagéré, que les mutations actuelles forceraient les associations à choisir entre l'emploi ou le projet. Partant de cette dualité les comités départementaux pourraient interroger leurs décisions ou leurs actions. L'idée que l'acquisition d'un nombre important de forces humaines professionnelles soit la garantie d'un développement conséquent est donc à remettre en question au risque de tomber dans l'écueil de l'hyper-professionnalisation gestionnaire.

### Le difficile équilibre entre repousser et préserver les usages, la professionnalisation, accélératrice/révélatrice de cette tension

Pour Laville (1997) « d'une part, la professionnalisation doit être suffisante pour survivre et se pérenniser. D'autre part, la professionnalisation doit être contrôlée, voire autolimitée, pour respecter les valeurs du projet et laisser une place à l'engagement collectif ».

« Nadia Bellaoui considère que le mouvement a souffert de l'hyper professionnalisation. En parlant du modèle économique, elle dit que celui de la professionnalisation n'est pas viable. Elle souligne que l'Éducation populaire c'est l'accompagnement à l'initiative. Elle exprime le fait que la prestation de service n'est pas du soutien aux initiatives par exemple quand on va dans une maison de retraite. Il faut se méfier de la professionnalisation gestionnaire. Pour elle, il y a une différence de stratégie entre créer une entreprise ou un centre de ressources. Elle exprime le fait que ce point de vue politique doit être un plaidoyer au sein de la ligue. [...]

Elle indique que l'histoire de la Ligue a été une succession d'initiatives qu'on a cru être la poule aux œufs d'or, mais qu'ils se sont cassés les dents. Il est alors nécessaire d'observer les indicateurs de réussite.

Elle exprime le fait qu'il ne faut pas que l'Ufolep fasse la même erreur que ce qu'a fait la ligue de l'enseignement dans le socio-culturel ». **Extrait du carnet ethnographique d'une rencontre avec Nadia Bellaoui, secrétaire générale de la Ligue de l'enseignement du 18/01/2019.**

Pour aborder le sujet de l'hyperprofessionnalisation, nous avons choisi cet extrait de notre carnet ethnographique car les associations comme la Ligue de l'enseignement sont qualifiées de quasi-administrations par Haeringer et Sponem in Hoarau Laville (2013) pour leur capacité à s'être développées au point de connaître un phénomène d'encastrement de leurs activités dans les dispositifs publics. Des auteurs comme Hély (2005) et Sue (1997, 2001) parlent d'entreprises associatives, soulignant l'effacement des frontières et l'affaiblissement de l'éthos associatif, à propos d'associations aux caractéristiques proches de celles de la Ligue de l'enseignement. Ramanantsoa et Thiéry Baslé évoquaient déjà en 1989 un nouvel état des rapports sociaux entre culture associative et culture d'entreprise. Bernardeau-Moreau l'évoque également en 2003 à propos de la fédération d'équitation et de son tiraillement entre finalité sportive et finalité économique, et convient qu'il faut être vigilant face aux risques de confusion entre ces deux intérêts.

Les conséquences se ressentent sur le bénévolat dont les mutations participent à faire augmenter le caractère fonctionnel de l'association. Le phénomène de marchandisation de l'activité associative est à ce titre évoqué (Juan 1999, 2001 ; Cret, Jaubert, 2014). Comme dénoncé par Nadia Bellaoui, la Ligue de l'enseignement est pleinement entrée par le passé dans ce schéma

de développement notamment en autonomisant certaines de ses activités, et en leur faisant par exemple adopter un format sociétaire (l'INFREP, Vacances pour Tous, etc.). La baisse ensuite du nombre d'adhérent·e·s a attesté du phénomène de marchandisation du mouvement et des pratiques consommatoires de ses adhérent·e·s. La seule réduction du nombre d'adhérent·e·s de la fédération ne suffit pas à placer l'Ufolep dans cette même trajectoire. Cependant nous pouvons remarquer que l'accélération de la professionnalisation entraîne d'autres décisions qui en découlent comme avec le dispositif des coopératives d'activités et d'emploi (CAE) et des groupements d'employeurs (GE).

« Le débat sur la CAE semble s'installer. [...] Différentes opinions s'affrontent, ceux qui pensent que la CAE consiste à installer la précarité des contrats, à accepter l'ubérisation de l'emploi. En participant à l'expérimentation, on conforterait cette transformation du marché. C'est un projet de société qui ne correspond pas à [élu·e du CDN] notamment. Il s'exprime fortement lors du débat et devient même la figure de l'opposition. Plusieurs arguments sont avancés comme quoi justement la CAE est une réponse sociale qui permet une alternative à l'ubérisation d'après [élu·e du CDN]. Elle donne les avantages du salariat à l'autoentrepreneur. [Membre de la DTN] avance l'argument que ce cadre social et ce statut qui seraient donnés à la personne par la CAE auront pour contrepartie l'attachement de l'entrepreneur à la fédération. L'entrepreneur dans ce cas cotise et touche le chômage si son activité s'effondre. [Membre de la DTN] précise que la CAE ce n'est pas un outil du MEDEF, mais de l'ESS »<sup>301</sup>. **Extrait du carnet ethnographique du 26-27 février 2019.**

La professionnalisation amène donc de nouvelles décisions à prendre, questionnant un peu plus ce que la fédération accepte de voir en son sein. Quel développement est inéluctable ? Lequel peut créer une rupture identitaire (Bernoux, 2010) ? Les acteur·rice·s favorables aux outils tels que la CAE et le GE font appel à leur expertise technique pour peser dans les rapports de force (Crozier, 1977). La professionnalisation fait partie des thématiques jugées « compliquées ». Certain·e·s élu·e·s se sentent dépassé·e·s par les compétences administratives, gestionnaires et juridiques (Bernardeau Moreau, Hély, 2007) qu'elles nécessitent et remettent leur confiance entre les mains des salarié·e·s pour ce type de décision. Comme cela s'est vu pour les décisions relatives à la rémunération des élu·e·s et à l'entrée en gouvernance des organisations à objet non sportif, les sujets relatifs à la professionnalisation auraient pu activer la dimension « conseil militant » (Mayaux, 1999) du comité directeur de l'Ufolep. La place du débat intervient alors à nouveau comme un enjeu important, permettant ou non de voir émerger ce type de conseil.

Les craintes d'une marchandisation galopante s'expriment donc à travers l'adoption de nouveaux outils juridiques comme ceux que nous venons de citer, mais aussi dans la comparaison avec d'autres structures évoluant dans le même champ. Au cours d'un comité directeur, un·e dirigeant·e de la fédération a énoncé son souhait de ne pas devenir l'UCPA (union des centres de plein air) ou l'APELS (agence pour l'éducation par le sport) car, dans la représentation de ses acteur·rice·s, ces organisations seraient trop engagées sur une activité dite « commerciale ». C'est ce qui se nomme l'automorphisme, l'action de juger les autres d'après

---

<sup>301</sup> Cet extrait a également été sélectionné, car il permet d'aborder le sujet des dirigeant·e·s bénévoles qui ont la particularité d'être également professionnel·le de ce même champ sportif (Bernardeau-Moreau, 2003). Leur culture professionnelle influence leurs perceptions. Les identités se confondent, le pouvoir de l'expertise technique est donc partagé et ne revient pas uniquement, tel un monopole, aux professionnel·le·s de l'organisation (Rullac, 2012).

soi-même. La ligue de l'enseignement a exprimé la même chose en rejetant cette fois-ci les Francas (Francs camarades). Il faut aussi entendre dans ces rejets la volonté de ne pas être une structure sans adhérent·e·s, qui mettrait en œuvre trop d'activités consommatoires, en somme une perversion du projet initial.

Cette crainte pèse à l'Ufolep. Consciente que ce phénomène a touché de plein fouet le mouvement d'Éducation populaire à la fin des années 90 et dans les années 2000, l'Ufolep, en le dénonçant, cherche à l'éviter. C'est la raison pour laquelle l'avènement du sociosport qui ne s'inscrit pas (ou partiellement) dans les mêmes modalités fédératives que les activités présentes précédemment dans la fédération se pose en défi numéro 1<sup>302</sup>. Il met sur le devant de la scène ce débat « missionnaire *versus* gestionnaire », car il est parfois reconnu comme le coupable qui aurait amené la prestation de service dans la fédération<sup>303</sup>. Dès lors s'engage une lutte pour définir ce qui relèverait d'un projet « moral » de celui qui n'en serait pas un. Celui qui ne l'est pas prendrait la forme d'une prestation de service. Ce terme a été régulièrement prononcé au cours des temps statutaires de la mandature 2016-2020. Il serait « l'ennemi à abattre ». Son acceptation serait un changement profond des usages et des règles de la fédération. Une zone d'incertitude (Crozier, Friedberg, 1977) s'est créée à son sujet tendant vers un développement autonome des acteurs collectifs de la fédération (à la fois le siège et les antennes locales). D'un côté les élu·e·s font savoir leur désaccord avec l'arrivée de ce format d'activités au sein de la fédération, mais de l'autre, elles-ils sont tenaillé·e·s par leur rôle de garant·e de la santé financière de leur organisation. Quelques paroles entendues lors des événements fédéraux en témoignent.

« Ce sont les élus qui ont voulu que le département s'oriente sur le "sport et société" ». « C'est une orientation imposée économiquement, avec des activités qui permettent d'avoir de l'argent », « les élus vont chercher là où il y a de l'argent », « le pôle a permis de remettre à flot les finances du comité », « l'Ufostreet<sup>304</sup> est vendu à des structures »...

#### **Extraits du carnet ethnographique.**

Par peur d'une contamination, ou par volonté de garder intact le secteur « sport et éducation » qui serait moins touché ou moins propice à la prestation de service, le plus souvent cantonné à son activité de vie sportive (club), certain·e·s acteur·rice·s avancent leur volonté de voir le secteur « sport et société » s'autonomiser. Cette hypothèse serait une stratégie résolument éloignée de celle qui guide les dirigeant·e·s actuel·le·s de la fédération inversement attaché·e·s au fédératif, c'est-à-dire à l'idée de rassembler l'ensemble des missions sous une même entité.

*« La première réunion qu'est-ce que vous en pensez ? J'ai dit qu'on était la Ligue. Toutes les structures qu'on a créées ont fini par se dissocier. On arrive à se dire que finalement on serait peut-être plus tranquille si on se débarrassait de "sport et société" dans une structure indépendante. [...] Ça répond à un besoin. Pour que l'on continue à faire de la vie associative, ça veut dire qu'on va se départir d'une de nos plus-values qui étaient effectivement*

---

<sup>302</sup> Nous verrons au cours du prochain chapitre que ces évolutions induisent des changements de valeurs qui même en ne changeant pas l'objet social de la fédération, ont une incidence sur l'investissement affectif de ces acteur·rice·s notamment du corps politique anciennement élu (Bernoux, 2010, p. 130).

<sup>303</sup> Bien que des dynamiques similaires puissent être observées sur l'autre secteur « sport et éducation », ce secteur porte symboliquement la charge de la responsabilité.

<sup>304</sup> L'Ufostreet est un événement porté par le secteur « sport et société ». Il permet prioritairement la pratique du sport chez les jeunes issu·e·s des quartiers inscrits en politique de la Ville.

*d'accompagner les gens vers une pratique sportive, quels que soient les quartiers où ils sont, quelles que soient leurs difficultés. C'est une des compétences qu'on pouvait avoir en interne sauf qu'on l'a professionnalisé et qu'on en est au point de s'en débarrasser parce que structurellement on l'a monté de manière à ce que ça ne nous permette plus de faire les deux en même temps* ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

Comme l'extrait d'entretien en témoigne, une majorité d'élu-e-s n'est pas prêt-e à voir ce champ d'activité prendre son indépendance, voire ne l'envisage pas du tout. À court et moyen termes, la priorité politique portée sur la stratégie fédérative empêchera sûrement cette issue. Cette priorité politique tire sa légitimité dans les usages fédéraux qui veulent qu'un-e acteur-riche de la fédération soit adhérent-e/licencié-e. Cette stratégie adoptée par la fédération est probablement l'une des décisions qui a le plus d'impact sur la confrontation des opinions, des cultures et des méthodes que nous avons observée au sein de la fédération pendant la mandature.

En résumé, la professionnalisation est encouragée dans le système fédéral, nous avons vu qu'elle pouvait suivre deux logiques, missionnaire ou gestionnaires, et que la frontière entre les deux était parfois floue. Ces enjeux sont difficiles à maîtriser et supposent une prise de décision en cascade, imposant à la fédération de choisir les limites de son évolution. La marchandisation de l'activité sociale (Cret, Jaubert, 2014) est l'une des principales craintes. La comparaison avec l'histoire connue par la Ligue de l'enseignement s'exprime fortement à cette occasion.

Un autre des effets de la professionnalisation est celui de l'évolution des méthodes de travail des acteur-riche-s fédéraux-ales, ce que notre immersion au siège national ainsi que nos fonctions de chargée de mission nous ont permis d'observer. Elles vont nous permettre de mettre en évidence la position de l'Ufolep, tiraillée entre différents modèles organisationnels favorables à certaines logiques. Pour illustrer ce développement nous prendrons appui sur quatre commissions : la commission nationale « statuts et règlements », la commission nationale « Sport et Société », la commission nationale obligatoire « formation » et la commission nationale « vie sportive ». Leurs caractéristiques, récentes et anciennes, obligatoires ou non, avec des légitimités différentes en font des exemples complémentaires pour la démonstration et l'analyse des méthodes de travail.

### **3.2.3. Des méthodes de travail au service des acteur-riche-s qui s'en emparent**

*« I : C'est ma façon de travailler, pour moi tout est en lien, tous les dossiers, je ne sais pas comment l'expliquer, les groupes de travail sont temporaires. Quand je suis arrivé à l'Ufolep, j'avais des commissions nationales, je les ai toutes fait sauter, je ne comprenais pas le principe de figer un groupe pendant une mandature, c'est compliqué à concevoir comme ça  
F : Comment tu as pu faire sauter les CN ?*

*I : En le disant*

*F : ... Ça a été compris ? ça a été accepté ?*

*I : J'ai fait un travail d'argumentation, et de récolte de données [...] ».* **Membre de la direction technique nationale.**



## La remise en question du fonctionnement par commission permanente : analyse des substituts

L'arrivée de certain-e-s salarié-e-s ainsi que les tendances managériales ont fait évoluer les modalités de travail au sein de la fédération. Historiquement adepte d'un fonctionnement par commissions de travail, la fédération a petit à petit instauré un autre mode de fonctionnement en groupes de travail. Ceux-ci sont mis en avant pour leur maniabilité, contrairement aux commissions permanentes, que certain-e-s acteur-ric-e-s jugent inadapté-e-s pour le travail par projet comme en témoigne l'extrait d'entretien choisi pour ouvrir cette séquence. D'après Lacan (2016), « le management doit accepter l'idée audacieuse de renoncer aux modèles malgré leur confort ». Cela revient à « consentir à renoncer à l'utilisation facile des modèles préformatés pour construire une réponse adéquate et circonstanciée ». La temporalité des réunions prédéfinies dans les commissions ne serait pas cohérente avec les besoins des acteur-ric-e-s. De plus la composition des commissions, pour certaines prévues dans les statuts de la fédération, briderait également la liberté d'action. Elle entraînerait un engagement long des membres, jugé comme sclérosant. Pour finir sur les critiques portées à ce mode de fonctionnement par certain-e-s acteur-ric-e-s de la fédération, il leur est reproché un manque d'opérationnalité, passant trop de temps sur des détails ou des débats trop récurrents.

Les nombreuses objections portées à l'encontre des commissions permanentes ont permis la transformation de certaines en groupes de travail. Ces choix structurels résultent des interactions entre les acteur-ric-e-s de la fédération. Le degré d'influence de certain-e-s protagonistes notamment « haut placé-e-s » (directeur-ric-e adjoint-e) a permis l'adoption de ces codes. Les tenant-e-s de l'ancien modèle ne sont pas parvenu-e-s à maintenir en place un fonctionnement unique par commissions permanentes. Nous pouvons davantage parler de processus à propos de cette évolution que de décisions statuées bien que le remplacement de certaines d'entre elles par différents groupes de travail a dû faire l'objet d'une discussion dans les instances statutaires.

*« Je devais à la fois coordonner avec elle le Playatour et à la fois réfléchir au début du lancement du service civique, à l'impact stratégique et politique du service civique, et quand on a commencé à en parler, il y avait de gros plans, mais les journées on ne faisait rien. J'ai exposé les sujets en comité directeur, il a été acté qu'on procède à des groupes de travail liés aux projets et dont les temporalités peuvent bouger. Le groupe de travail gouvernance ça a duré sept mois, maintenant c'est terminé, on va en lancer d'autres ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Nous pouvons penser que les groupes de travail ont fait perdre du pouvoir aux commissions qui ont été maintenues au sein de la fédération. Plus les groupes de travail se sont développés, plus les commissions ont été perçues comme des figures contraires, incarnant l'immobilisme, avec des priorités parfois jugées comme déconnectées des enjeux modernes. Certaines d'entre elles ont connu une perte de vitesse : espacement des réunions, sollicitations moins fréquentes, etc.

*« Avec ma collègue avant, ils avaient entre huit et dix réunions par an, j'ai réussi à faire passer la première année à six, et maintenant on est entre deux et quatre ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Chaque commission a connu des dynamiques spécifiques, cependant des tendances générales se dégagent en lien avec les reproches qui leur ont été faits. Certaines d'entre elles ont par conséquent perdu en légitimité (Cf. Figure 20 : Schéma récapitulatif des rapports de force et du niveau de



légitimité des commissions à l'Ufolep). Préalablement, elles tiraient leur pouvoir de différents usages. Les commissions qualifiées d'« obligatoires » étaient pilotées par un-e membre élu-e du bureau ou un-e vice-président-e. De plus, leurs membres pouvaient espérer se faire nommer dans ces commissions dès qu'ils étaient en mesure d'attester d'une expérience certaine dans la fédération. Le directeur technique de l'Ufolep nationale nous a dit que, « *les commissions nationales obligatoires, tel qu'elles existaient, ça a souvent été le bâton du maréchal pour les bénévoles. Ils arrivaient comme des sages, ils avaient entre 65 et 80 ans* ». Le statut de la-du pilote ainsi que l'expérience cumulée des membres donnaient une légitimité à cette commission.

Or, nous l'avons évoqué précédemment, les rapports de force entre les élu-e-s et les salarié-e-s ont changé les sources de pouvoir. La commission nationale « statuts et règlements » est un exemple intéressant à ce titre. Elle est prioritairement chargée de vérifier la conformité des modifications statutaires qui sont conduites au sein de la fédération avec la loi, mais elle a vu son pouvoir diminué :

*« Elle n'est plus adaptée aujourd'hui, si on fait du statutaire imposé par l'État il n'y en a pas besoin, vous avez un responsable juridique au sein de l'Ufolep qui est payé pour ça, qui est capable de le faire tout simplement. [...] il n'y a pas besoin d'avoir une commission nationale « statuts et règlements ». [...] En revanche sur la dimension autoréforme sur des sujets qui frôlent le statutaire, la gouvernance, la parité, les mandats des présidents, là c'est intéressant, mais c'est une autre forme de commission qu'il faut avoir. Et elle existe aujourd'hui, c'est bien, merci, c'est le groupe de travail de gouvernance. [...] je suis professionnel, je sais combien je coûte par jour, pour moi c'était une perte de temps. [...] un jour par an, allez, on met tout en bloc, les vœux, les questions, les grandes réflexions statutaires institutionnelles. [silence] je répète les autres fédérations n'ont pas ça, elle n'est pas obligatoire. Ce qui l'est c'est de respecter les cinq statuts dès que l'État veut les faire évoluer, mais il n'y a pas d'obligation d'avoir une commission nationale statutaire. En revanche la "commission médicale" est obligatoire avec les médecins ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

En effet, cette commission a finalement vu son nombre de réunions se réduire malgré son pouvoir historiquement fort<sup>305</sup>. Cette diminution a restreint et l'a obligée à revoir ses prérogatives au regard du temps qui lui est donné. Dans le format récent envisagé, la commission s'est vue confier uniquement des missions régaliennes ; c'est-à-dire le suivi de missions qui sont les mêmes chaque année et qui ne sont pas porteuses de « nouveauté » ou de « développement » selon les dirigeant-e-s. Elle n'a donc hérité que des fonctions de vérification, de validation, de conformité ce qui nuit à sa légitimité, car ces tâches ne sont pas valorisées comme le montre ce *verbatim*.

*« Quand ils relisaient des textes, ils corrigeaient les fautes, ils remettaient des virgules, ils mettaient les « s » là où il fallait, en termes de développement c'était 0 ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

---

<sup>305</sup> Nous avons par exemple vu au cours d'un comité directeur un-e élu-e mettre en avant sa qualité de membre de cette commission pour interpeller des salarié-e-s en leur faisant remarquer l'absence du slogan de l'Ufolep dans une vidéo ; alors même que ces points de vigilance n'entrent pas dans les prérogatives de la commission. La remarque aurait pu être faite sans que la qualité de membre de la commission ne soit mise en avant. C'est bien le pouvoir associé à la commission que la-le membre a cherché à mettre en avant pour légitimer sa prise de parole.

C'est pour cette raison qu'un groupe de travail a été créé en 2018 sur le sujet de la gouvernance. Dans un souci de complémentarité, ce groupe de travail a réfléchi à des évolutions statutaires possibles qui permettraient une meilleure adéquation entre la gouvernance de la fédération et son activité. Le groupe de travail a fonctionné durant sept mois jusqu'à atteindre l'objectif qu'il s'était fixé : formaliser une proposition pour l'assemblée générale. Le groupe de travail a donc répondu dans le temps imparti à l'objectif qu'il s'était fixé. Il a permis à ce mode de fonctionnement d'obtenir une légitimité par la preuve. Il est parvenu à être opérationnel, condition de sa réussite. Par la suite, les discours ont valorisé ce groupe de travail. Les élu·e·s ainsi que les salarié·e·s ont été satisfait·e·s et ont donc proposé l'adoption de ce schéma pour de futurs projets de réforme.

En avançant dans la mandature, d'autres modalités de travail, peu répandues (ou non ouvertement nommées) initialement se sont généralisées. C'est le cas des modalités qui consistent à faire des rassemblements nationaux, des temps de travail à part entière. L'adoption d'un mode de fonctionnement beaucoup plus ascendant que descendant a contribué à instaurer de nouveaux procédés de fonctionnement. Plutôt que d'avoir des salarié·e·s de l'Ufolep nationale qui viendraient délivrer des outils et des connaissances au réseau de la fédération, les temps communs seraient co-construits. Les salarié·e·s, dans une démarche d'outillage, feraient en sorte qu'il leur soit « passé commande », c'est-à-dire que les attentes des acteur·rice·s locaux·ales soient recueillies pour qu'elles-ils puissent ensuite produire en conséquence. Cette méthode prône donc l'horizontalité du travail plutôt que la verticalité. La parole des membres du réseau est plus que recueillie, elle est mise en perspective dans des échanges avec l'objectif de construire ensemble.

Mais la décentralisation du pouvoir en dehors des commissions et du comité directeur, ou l'instauration d'espaces de travail par les instances nationales a fait l'objet de contestations. Nous pouvons prendre l'exemple du slogan de la fédération : « tous les sports autrement »<sup>306</sup>. À l'occasion d'un rassemblement national « sport et société » en 2018, il a été proposé un vote à son sujet sans concertation préalable dans les instances nationales statutaires : « est-ce que vous souhaitez que l'on engage une réflexion sur l'évolution de notre slogan ? ». 89,71% des votant·e·s ont répondu qu'elles-ils étaient favorables à son évolution. Bien que nous ne puissions pas parler d'unanimité, les résultats du vote sont significatifs quant à la volonté de changement. Les responsables de ce rassemblement ont ensuite exposé au cours du temps statutaire suivant l'ensemble des chantiers qu'elles-ils souhaitaient mener, résultat de ces temps de travail décentralisés. Elles-ils ont alors suggéré qu'un groupe de travail soit constitué pour poursuivre le travail engagé de façon que des propositions soient formulées lors d'un comité directeur ultérieur. Or, l'idée a petit à petit été rejetée au cours des échanges. Le travail engagé a alors été remis en question par les élu·e·s. Les arguments utilisés pour repousser ce projet sont intéressants à analyser. Ils portent sur la légitimité des assemblées qui ont donné leur opinion.

Nous rapportons dans notre carnet ethnographique les échanges à ce sujet datant du 14 et 15 décembre 2018 en comité directeur : « Il dit que s'il doit y avoir un chantier il faut qu'il soit

---

<sup>306</sup> Nous avons choisi de ne pas développer les arguments de fond à propos de cet exemple. Mais nous verrons au cours du chapitre 4 que choisir de ne plus adopter le slogan « tous les sports autrement » est porteur d'enjeux. En effet nous pouvons nous demander si en renonçant à cette appellation la fédération ne va pas consentir à faire moins d'efforts pour justifier de la différence de ses pratiques. Puisqu'il n'y aurait plus besoin de justifier ce slogan, pourquoi s'assurer que le « sport autrement » est une réalité à la fédération. Le raisonnement pourrait être renversé ? Ne faudrait-il pas s'atteler à rendre vérifiable ce slogan plutôt qu'à le changer ?

transversal. Il considère que ce n'est pas 130 personnes sur 320 000 [licencié-e-s] qui peuvent décider du changement d'un slogan, il considère que ce n'est pas une remontée de terrain. Son avis est beaucoup plus franc que lors du dernier bureau, car je pense qu'il sait que son opinion est plutôt partagée ». Un·e autre élu·e a prononcé cette phrase « on se retrouve comme les Gilets jaunes, chacun avec sa requête ».

Les acteur·rice·s à l'initiative de la proposition ont alors usé de plusieurs arguments dont certains appartenant à ceux de la démocratie participative. La notion d'irréversibilité a aussi été avancée pour justifier de l'impossibilité de faire marche arrière. En effet les acteur·rice·s porteur·euses de projets avaient déjà eu l'occasion de les exposer dans d'autres espaces comme la *newsletter* hebdomadaire fédérale ainsi que dans la revue semestrielle de l'Ufolep. Pensant que, l'idée selon laquelle les temps de rassemblement devraient détenir le pouvoir de saisir le comité directeur ou déclencher des groupes de travail pour produire des propositions, était partagée par tou·te·s, les porteurs du projet de réforme ont vécu la réaction du comité directeur comme « un comité de censure ». En effet, ces espoirs se sont confrontés aux règles et aux usages à l'œuvre au sein de la fédération. Voyant la situation se tendre en comité directeur national, le président de la fédération a mis des mots sur les rapports de force en expliquant que « pour la première dans l'histoire de la fédération, le chantier sur le slogan n'est pas à l'initiative du comité directeur national [...] il n'y a pas eu de programmation ni de demande ». Il a expliqué que cela peut perturber. Il a ensuite annoncé que « l'idée n'est pas de reprendre la main, mais de faire collectivement ».

À la suite de ces débats, le projet a finalement été mis en pause. Alors que plusieurs élu·e·s de la fédération étaient sans doute d'accord avec les initiateur·rice·s du changement de slogan, les méthodes l'ont empêché d'aboutir. Les règles de démocratie participative n'ont pas été supplantées par celles de la démocratie représentative (Reynaud, 2004). C'est probablement l'usage répété de cette méthode qui n'a pas permis l'adoption de ce groupe de travail. En effet, au cours de la mandature, d'autres changements majeurs comme celui portant sur l'affiliation des organisations à objet non sportif ont été pris par le biais de ce modèle. Les arguments de sa réussite ont d'ailleurs été utilisés à titre d'exemple. Le changement sur le slogan, en plus de s'être additionné aux changements précédents, était aussi le plus représentatif de la méthode participative. L'argument qu'il était impossible pour le comité directeur de ne pas tenir compte de l'avis de 130 personnes de la fédération, votant lors du rassemblement, a été fortement mis en avant par les porteur·euse·s de projet.

Ce débat « démocratie représentative *versus* démocratie participative » est un rapport de force qui se retrouve dans tous les domaines de la vie sociale. Celui que nous avons observé pourrait être analysé comme la version fédérale, des débats de société<sup>307</sup>. La fédération étant sujette aux phénomènes de société, ceux-ci se sont inévitablement retrouvés dans les débats de l'organisation<sup>308</sup>. Le refus des élu·e·s de voir le projet se poursuivre à propos du changement de

---

<sup>307</sup> Cette thèse s'est déroulée durant le mouvement des Gilets jaunes débuté en octobre 2018. Le grand débat national ouvert à tou·te·s les français·e· sur tout le territoire a ensuite été lancé en janvier 2019 par le gouvernement d'Édouard Philippe 2 sous la présidence d'Emmanuel Macron.

<sup>308</sup> Nous allons voir par la suite que les acteurs intermédiaires autrement nommés les têtes de réseau, dont fait partie l'Ufolep, perdent de leur légitimité.

slogan peut être traduit comme une préservation des règles à l'œuvre et donc de leur rôle<sup>309</sup>. Les dirigeant-e-s élu-e-s ne souhaitent pas se voir ôter le pouvoir qui leur est donné, notamment celui de lanceur-euse de projet, mais par ailleurs, elles-ils ne veulent pas exercer de politique descendante, autoritaire, basée sur un contrôle de type rationnel.

En résumé, d'autres modes de fonctionnement que les commissions permanentes sont adoptés. Bien que l'exemple de la démocratie participative montre que les nouveaux moyens utilisés ne sont pas toujours couronnés de succès, la marge de manœuvre que les acteur-ric-e-s possèdent leur permet d'envisager d'autres formats. Cependant, les critiques émises envers les commissions permanentes, constitutives de la pensée dominante des acteur-ric-e-s de la fédération, n'ont pas pour autant balayé leur pouvoir. Nous allons voir désormais que tous les modes de travail existant peuvent faire l'objet d'une instrumentalisation augmentant ou réduisant, sur un temps donné, le pouvoir des espaces de négociation.

### Instrumentalisation des méthodes de travail ou changement d'avis ?

L'analyse portant sur le groupe de travail sur la gouvernance permet d'amorcer notre analyse sur l'instrumentalisation des méthodes de travail.

*« Je te le dis c'était du pipeau ce travail de gouvernance, on savait très bien au final ce à quoi on voulait arriver. On a réuni des gens, une fois, pour les amener à proposer ce que certains avaient en tête. Je suis lucide par rapport à ça, je pense que... ce à quoi on est arrivé... [silence]. [...] Quand on discutait... ils s'en foutaient... ce n'était pas un sujet. Franchement... au bout de trois questions... pour déminer. Au début les gens avaient peur que ça prenne sur leurs quotas, une fois que tu avais écarté ça, la question suivante c'était, mais ce sera qui ? ».*

#### **Acteur-ric-e du réseau Ufolep.**

L'acteur-ric-e interrogé-e dénonce une forme d'instrumentalisation de ce groupe de travail. Le rapport de force est différent de celui énoncé plus haut dans le sens où il n'oppose pas des acteur-ric-e-s entre elles-eux. Mais il s'agit bien d'un rapport de pouvoir d'acteur-ric-e-s sur la fédération. Les dés seraient jetés avant même le début du jeu. D'après l'interviewé-e cette instrumentalisation semble presque tolérée. Le groupe de travail est « utilisé » pour attester d'une concertation entre les différents échelons et espaces de la fédération. Les acteur-ric-e-s à l'origine des réformes proposées peuvent vérifier ainsi que leurs idées ne rencontreraient pas de frein, ou préparer un argumentaire plus solide, si la proposition venait à être faite plus largement.

Mais les groupes de travail ne sont pas les seuls à être potentiellement concernés par un potentiel phénomène d'instrumentalisation. Il y a plusieurs mandatures, la commission « statuts et règlements » a elle aussi fait l'objet de débats à propos de son utilisation par des salarié-e-s de l'Ufolep nationale. Ces dernier-e-s auraient, d'après des échanges informels recueillis dans notre carnet ethnographique, cherché à installer une forme de contre-pouvoir à celui des principaux-ales dirigeant-e-s de la fédération en remettant en question les décisions prises par ailleurs au sein du comité directeur national. Dans ce cas, on peut parler de « jeux de pouvoir »

---

<sup>309</sup> Le refus du comité directeur de laisser les responsables sport santé (élues et professionnelle) s'exprimer avec la médecin de la fédération en charge de la commission « médicale » peut également être analysé comme une autre forme de préservation des méthodes de travail plus historiques.

Mintzberg (1982) pour contrer l'autorité et également pour construire les assises d'un autre pouvoir. Cette commission était saisie, tel un tribunal qui devait rendre son jugement. Les affrontements gérés par cette commission sont très régulièrement évoqués. Ils ont profondément marqué la fédération. Cet exemple nous montre de quelle manière des salarié-e-s sont parvenu-e-s à utiliser une commission nationale pour servir leurs intérêts ; qui ont été jugés par d'actuel-le-s acteur-ric-e-s de l'Ufolep comme contraires et contre-productifs au développement de la fédération.

D'autres cas similaires ont également été repérés au cours de nos observations. Parmi eux, plusieurs sont issus du secteur « sport et société » de la fédération, ce qui n'est probablement pas anodin puisque ce secteur est récent, donc potentiellement moins ancré. Le combat pour son implantation est donc d'autant plus porteur d'enjeux. Au cours de la saison 2019-2020 ses acteur-ric-e-s, élu-e-s et professionnel-le-s ont fait savoir qu'ils envisageaient l'idée de créer une commission « sport et société ». Il est possible que les difficultés rencontrées sur quelques projets envisagés sur d'autres modalités de fonctionnement les aient encouragées à avoir recours à ce format de travail. Le choix d'en proposer une semble être motivé par la recherche d'une nouvelle source de pouvoir qui pourrait davantage être légitimée dans les espaces décisionnaires. En effet si les usages en termes de mode de travail évoluent comme nous l'avons vu, les acteur-ric-e-s de la fédération souhaitant conduire de nouveaux projets pourraient avoir intérêt à se constituer en commission de façon à donner du pouvoir, par le recours aux usages, à leurs idées, propositions, projets... N'étant pas parvenu-e-s à faire suffisamment évoluer les règles, ces dernier-e-s ont choisi partiellement de rebasculer dans le modèle de fonctionnement traditionnel bien qu'il soit fortement critiqué<sup>310</sup>.

C'est probablement la liberté que les acteurs-ric-e-s ont pensé trouver dans le montage de la commission qui les a fait changer d'avis concernant cet espace de travail. En effet, bien que certaines commissions soient normées par des règles, ce n'est pas le cas pour toutes. Dans le cas de la création d'une commission, la potentielle liberté qui sera donnée ou prise par les acteur-ric-e-s peut se révéler être une stratégie payante. Rejeter le modèle des commissions, c'est inhiber le fait que ce sont les règles organisant les commissions permanentes qui les rendent plus ou moins sclérosantes, figées ou non opérationnelles. Il sera intéressant de regarder par la suite de quelle façon cette commission s'est insérée dans la fédération et d'observer si les projets qu'elle porte ont été mis en œuvre. Nous aurions pu également observer les rapports de force dans la définition de son fonctionnement en regardant si les porteur-euse-s de fonctionnement traditionnel ont tenté d'imposer leurs idées et s'elles-ils y sont parvenu-e-s.

Afin d'approfondir les enjeux de pouvoir autour des méthodes de travail par commission, nous proposons un second exemple qui concerne cette fois une réactivation et non une création. La commission « formation » s'est reformée à la suite de l'arrivée de nouvelles salariées au sein de la fédération au cours de la saison 2018-2019.

---

<sup>310</sup> Nos observations s'étant arrêtées peu après l'annonce de la constitution de cette commission, nous n'avons pas pu recueillir suffisamment d'informations pour approfondir notre analyse à son sujet. La concernant, il aurait été intéressant d'analyser les modalités de fonctionnement qui ont été définies en son sein. La composition de la commission est-elle prévue par les statuts ? Va-t-elle varier au cours de la mandature ? Au regard des approches envisagées pour les créateur-ric-e-s de la commission, il est fort probable que la composition soit différente de celle envisagée par les autres commissions. Certainement que la question de la représentativité de l'ensemble des échelons aura été étudiée de près.

« Les commissions nationales « formation et vie sportive », ça a longtemps été que les professionnels qui venaient rendre compte aux sages de ce qu'ils faisaient pendant les trois derniers mois. Chronophage, ça prenait du temps de préparation... ». **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

La présentation de l'ancien fonctionnement de la commission « formation » s'inscrit logiquement dans les usages que nous avons présentés précédemment. Les élu·e·s de la commission par leur pouvoir sont chargé·e·s de juger des actions faites par les professionnel·le·s de la fédération.

Les dynamiques actuelles que nous avons observé à propos de cette commission sont éloignées de celles qu'elle a connues auparavant. Nous avons déjà eu l'occasion de le dire, la thématique de la formation à l'Ufolep a fait l'objet de nombreux rapports de force au cours de la mandature. Anciennement représenté·e·s comme un pôle de la fédération, les acteur·rice·s de cette thématique ont perdu en pouvoir à la création des secteurs « sport et éducation » et « sport et société ». Alors que le pôle existait pour lui-même auparavant, la structuration des secteurs a eu tendance à le classer comme une fonction support au service des deux secteurs, lui faisant perdre de son prestige. De plus l'absence prolongée de référent·e sur la formation à l'échelle nationale a eu pour conséquence un report de cette thématique sur les responsables de secteurs. Par conséquent lors de la prise de fonction des nouvelles salariées sur la formation les décisions sont apparues comme dispersées sur le sujet. Les actrices ont jugé qu'il était problématique que la thématique ne fasse pas l'objet d'une centralisation des initiatives. Ces dernières accompagnées par leurs responsables élu·e·s ont alors choisi de remettre sur le devant de la scène cette commission. Étant inscrite dans les statuts de la fédération, cette dernière revêt un caractère obligatoire. À la différence de la commission « médicale » qui tire son caractère obligatoire d'une condition *sine qua none* imposée par le ministère pour que la fédération puisse détenir un agrément, la commission « formation » est rendue obligatoire par l'unique volonté de l'Ufolep. Lors de sa remise en fonction, le caractère obligatoire de la fédération a été notifié notamment dans le nom que la commission s'est donné. Elle se fait appeler « CNO » commission nationale obligatoire. Les acteur·rice·s qui la font vivre ont choisi de faire apparaître le « O » d'obligatoire et de le notifier auprès de celles·ceux qui l'oublieraient. Faire apparaître le terme d'obligatoire, et s'assurer de son utilisation, revient à asseoir l'assise de cette commission. De cette façon les responsables en charge de la formation peuvent espérer récupérer un pouvoir décisionnel sur les projets qui concernent ce champ. Les acteur·rice·s de la formation ont cherché à préserver leur marge de manœuvre en choisissant de reconstituer cette commission. Dans un mécanisme de défense elles·ils choisissent de recréer un espace qui leur donnera du pouvoir et de la légitimité. Cette stratégie est probablement apparue moins coûteuse en énergie que celle d'essayer d'obtenir du pouvoir en prenant place soit au sein des réunions de secteur ou lors des comités directeurs nationaux.

La situation pourrait être problématique dans ce type de rapport de force, si la fédération ne se trouvait pas en mesure de contrer ce pouvoir. L'organisation pourrait se trouver démunie face à un groupe de travail ou une commission dont la montée en puissance ne permettrait pas la contradiction. Sa composition est donc un élément central pour attester de sa légitimité et pour prouver que ses membres sont suffisamment représentatif·ve·s. À la différence des commissions, la composition des groupes de travail semble moins instituée. Elle n'est pas inscrite dans les statuts puisque leur existence ne peut pas être anticipée. Mais un espace de

travail est reconnu dès lors qu'il est en mesure de justifier qu'il a rassemblé les personnes utiles, ou suffisamment de personnes pour répondre à la mission qui lui était confiée. Les récents groupes de travail (ré)activés n'ont pas ouvertement fait l'objet de ces critiques, mais de façon isolée certaines personnes ont exprimé, dans des temps informels, la façon dont les meneur-euse-s se seraient entouré-e-s de sympathisant-e-s pour mieux faire avancer leurs idées.

Pour clôturer notre analyse sur l'usage des méthodes et espaces de travail au sein de l'Ufolep, nous finirons par présenter le cas de la commission nationale « vie sportive » (CNVS) dont les dynamiques ont été différentes de celles que nous avons présenté précédemment. Prenant la direction d'un affaiblissement de sa légitimité, une réflexion a été menée pour réorienter sa fonction, de façon à ce qu'elle perdure dans le paysage fédéral.

*« La CNVS c'est plus tout à fait ça, c'est des personnes compétentes et impliquées [...]. Ils [les membres] traitent des sujets qui étaient traités avant en comité directeur parce que les sujets techniques, avant, le comité directeur pouvait intervenir dessus pendant trois heures. Il y en avait c'était leur champ de compétence donc ça ne les dérangeait pas d'y passer tout ce temps. Ils s'y retrouvaient sur de l'affect. Chacun peut prendre la parole sur le sujet. On est des spécialistes de ça. Je pense qu'aujourd'hui c'est traité de façon plus rationnelle par les techniciens. Et puis c'est du domaine très technique, on est sur des catégories d'âge, des surclassements, dans les programmes techniques, c'est plus de la technique que du politique. Donc je pense que c'est bien que ce soit traité en commission nationale "vie sportive" ».* **Pierre Chevalier, directeur technique national Ufolep.**

La commission nationale « vie sportive », à la différence de la commission « statuts et règlements », « sport et société » et formation, ne s'est ni créée ni reformée au cours de la mandature<sup>311</sup>. Comme la commission nationale « statuts et règlements », elle a traversé les époques en restant toujours active. Elle joue un rôle important pour expliquer l'évolution de l'Ufolep. Les termes de « vie sportive » sont associés aux sujets qui portent sur les activités dites « traditionnelles » à l'Ufolep c'est-à-dire les activités qui sont presque exclusivement gérées par les bénévoles. Son rôle est donc prioritairement rattaché à celui des commissions unisport présentes à l'Ufolep dont l'activité est essentiellement tournée vers l'organisation des championnats nationaux de la fédération. Or, nous le verrons de façon plus approfondie au cours du chapitre 4, les évolutions récentes de l'Ufolep ont progressivement écarté les questions relatives à ces activités du comité directeur national. Elles ont par conséquent été déportées sur cette commission qui est rattachée au secteur « sport et éducation ». En fin de mandature, il a été proposé que la fonction et le rôle de cette commission soient questionnés au regard des évolutions qu'elle a connues. L'arrêt de nos observations ne nous a pas permis de connaître la direction prise par la commission. La fonction qui lui sera attribuée sera cependant déterminante, car, étant la seule responsable désormais des questions liées à cette partie de l'activité de la fédération, sa suppression créerait une situation inédite. Ces questions seraient, du point de vue organisationnel, absentes de la fédération. La définition des fonctions de cette commission est donc stratégique ainsi que les acteur-ric-e-s qui choisiront d'y siéger et les modalités d'élection ou de nomination de ces personnes. Aux yeux des sympathisant-e-s de la thématique vie sportive, cette commission pourrait donc gagner en légitimité grâce aux

---

<sup>311</sup> Le directeur de la fédération a été impliqué dans cette commission à partir de 1989. À sa connaissance la commission existait bien avant sa participation, mais nous ne sommes pas en mesure de dater précisément sa création.

nouvelles fonctions qui lui seront (officiellement) transférées. L'arrivée récente d'une directrice adjointe en charge du secteur « sport et éducation », et donc du suivi de la commission est à ce titre fortement porteur d'enjeux. Il s'agira d'observer si son arrivée a produit du changement dans les équilibres de cette commission.



Figure 20 : Schéma récapitulatif des rapports de force et du niveau de légitimité des commissions à l'Ufolep

Pour résumer, nous venons de voir que différentes modalités de travail sont observables dans la fédération étudiée. Elles ont été souvent opposées au cours de nos observations : les commissions permanentes ont été présentées comme inadaptées au fonctionnement par projet, trop figées et pas assez opérationnelles. Plusieurs acteur-ric-e-s ont donc promu un fonctionnement par groupes de travail, en avançant notamment les arguments de la participation de profils d'acteur-ric-e-s plus varié-e-s, de l'agilité et de la qualité opérationnelle de ce type d'organisation. Nous avons noté que les groupes de travail au même titre que les commissions faisaient l'objet de rapports de force. La déstructuration des espaces de travail notamment avec l'usage qu'il a été fait des rassemblements, a constitué un changement trop important de règles pour certain-e-s acteur-ric-e-s. La mise en retrait de certains projets peut s'expliquer pour ces raisons.

Parallèlement, pour différentes raisons et à différentes échelles, les commissions ont fait l'objet d'un regain d'intérêt grâce à leur légitimité reconnue au sein de la fédération. Plusieurs acteur-ric-e-s ont choisi de les utiliser pour faire valoir leurs intérêts, leur place et/ou leurs idées. Pour l'illustrer, nous avons présenté plusieurs analyses relatives au développement de ces commissions. Malgré la baisse de légitimité de certaines d'entre elles, l'héritage du pouvoir accordé à ces dernières est encore visible. Ce regain d'intérêt pour les commissions pourrait, au premier abord, paraître antagoniste à celui de l'avènement d'autres modes de fonctionnement. Or, nous avons montré que, dans certains cas, il pouvait être la suite « logique » des enjeux de pouvoir. Les usages et les règles de fonctionnement par commission restent donc fortement ancrés dans la fédération. Bien que la légitimité de certaines tende à diminuer, le rapport culturel de la fédération à ce fonctionnement reste fort ce qui explique le potentiel d'instrumentalisation de ces espaces. L'influence des acteur-ric-e-s soutenant le fonctionnement en groupes de travail n'a pas encore été suffisamment forte pour remplacer les commissions, mais il a été utilisé pour plusieurs changements ou réformes de la fédération au cours de la mandature 2016-2020. Certaines d'entre elles sont rendues obligatoires par les instances tutélaires, ce qui est le gage de leur longévité. La nouvelle règle n'a donc pas été assez puissante pour remplacer l'ancienne (Reynaud, 2004). Les rapports de force entre les salarié-e-s, mais également entre les salarié-e-s et les élu-e-s vont continuer de jouer un rôle important dans l'imposition (ou non) de ce schéma



de fonctionnement. Il est important de rappeler que l'organisation est un construit social (Crozier, Friedberg, 1977 ; Meier, Schier, 2008), elle s'adapte en tenant compte des traditions et des cultures (commissions obligatoires ou permanentes) tout en prenant en compte les suggestions et les propositions de ses acteur-ric-e-s (fonctionnement en groupe de travail, démocratie participative).

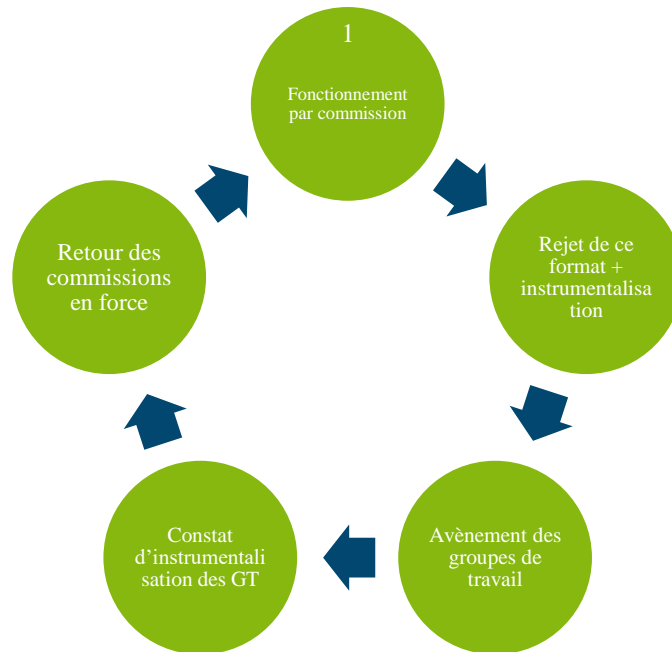


Figure 21 : Synthèse des modes de fonctionnement dominant de l'Ufolep nationale sur plusieurs mandatures

Pour conclure cette sous-partie nous avons vu que la fédération a adopté différents modes de gestion, de l'automne au coercitif. L'évolution des missions de la fédération avec notamment l'avènement du sociosport a permis l'imposition (prioritairement dans les discours) de certains changements comme la standardisation des résultats. La crainte de voir le modèle fédéral traditionnel (adhésion-licence) évoluer a légitimé qu'un effort important soit accordé à la recherche de moyens (plutôt que sur les fins). La professionnalisation a ainsi été mise au cœur des enjeux, tendant parfois vers une professionnalisation gestionnaire ou une hyperprofessionnalisation or l'absence de distinction entre la gestion sociale et le managérialisme pourrait entraîner un brouillage des frontières entre les deux notions pourtant bien distinctes. Quelques points de vigilances, comme l'affaiblissement de l'adhésion, se sont exprimés au travers de comparaisons dans lesquels la fédération ne souhaiterait pas se reconnaître. Pour finir, nous avons abordé au sein de cette sous-partie l'intérêt marqué d'un courant de la fédération pour de nouvelles modalités de fonctionnement qui pourraient être perçues comme plus agiles et donc inspirées des méthodes gestionnaires (Lacan, 2016). Cet auteur indique que « la postmodernité nous éloigne des modèles formatés et des solutions rigides censés s'appliquer avec succès en plusieurs endroits pour le même problème ». Nous avons montré que malgré les avantages exposés à propos de ces nouvelles méthodes, la résistance d'acteur-ric-e-s défenseur-euse-s des règles plus historiques a été forte. Nous avons vu que, quels que soient les modes de fonctionnement adoptés, aucun n'était exempt de rapports de force, et d'une potentielle instrumentalisation. Bien que de nouvelles règles aient fait leur apparition, elles n'ont pas été assez fortes pour remplacer les anciennes. Mais elles sont suffisamment parvenues à faire leurs preuves pour s'installer.

Après avoir traité la question de l'évolution du système managérial de la fédération, nous allons nous intéresser à ses conséquences stratégiques et organisationnelles sur l'Ufolep.

### **3.3. Les conséquences stratégiques et organisationnelles du changement sur la structuration fédérale**

Cette sous-partie va s'intéresser aux différents déterminismes qui entourent les activités d'une fédération sportive. Alors qu'elles sont habituellement observées au sein d'un club membre de la fédération, l'avènement du sociosport a changé les règles et questionné la pertinence de cet espace comme seul réceptacle de l'activité fédérale. La professionnalisation et le développement des actions sur le mode du projet participent à redéfinir les frontières de l'organisation (Amblard *et al.*, 2005).

À travers l'exemple de l'Ufolep, nous allons étudier une fédération qui a choisi de faire évoluer les contours de ses activités. Nous traiterons dans un premier temps la façon dont l'Ufolep a utilisé le système associatif pour faire évoluer ses activités. Nous verrons dans un deuxième temps que cela a fortement impacté les fonctions de chaque échelon de la fédération en faisant évoluer les usages. Pour illustrer ces analyses, nous nous appuyerons sur la monographie locale du comité départemental de l'Hérault présentée au cours du chapitre 1 (*Cf.* 1.3.4 Les monographies locales). Et dans un dernier temps nous montrerons que l'évolution de ces fonctions, et plus généralement de la société, ont réduit l'attractivité des têtes de réseau auprès des clubs et des associations locales.

#### **3.3.1. Le modèle associatif fédéral, un moule flexible intemporel**

Le développement du sociosport à l'Ufolep a supposé (et suppose toujours) de profonds questionnements quant aux règles et aux usages que la fédération accepte, ou n'accepte pas de lever, à commencer par la nature juridique de l'organisation. La professionnalisation, combinée au rôle de plus en plus prégnant de différentes parties prenantes et au développement d'une activité économique plus importante a, le moment venu, interrogé les limites potentielles du système associatif. Si nous imaginons un segment échelonné des opinions à ce sujet, nous trouvons à une extrémité celle qui consiste à penser que le caractère non marchand du système associatif est un frein à son développement, et à l'autre que la professionnalisation et toutes les entraves aux fonctionnements originels, constituent une perversion des valeurs des associations sportives. Les porteur-euse-s de la première vision seront taxé-e-s par les porteur-euse-s de la seconde de transformer les activités sociales en marchandise. Dans le sens inverse, les partisan-e-s de l'originel seront taxé-e-s d'immobilisme. Si nous avons représenté un segment, c'est pour illustrer que les opinions ne sont pas binaires et que d'autres alternatives à ces pensées se trouvent sur cette échelle. C'est l'une d'entre elles que l'Ufolep a choisi de suivre dans son développement. En effet, bien qu'il soit possible d'entendre toutes les opinions sur le sujet en son sein, une ligne directrice en faveur du maintien du système associatif semble avoir été choisie par la fédération.

## La curiosité pour le « non associatif »

Avant d'arrêter son positionnement, la fédération a été interpellée par d'autres formats d'organisation. Nous pouvons citer l'exemple des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) ou celui des sociétés coopératives de production (Scop), des organisations qui relèvent des valeurs de l'économie sociale et solidaire (ESS).

### **L'économie sociale et solidaire**

Le concept d'économie sociale et solidaire désigne un ensemble d'entreprises<sup>312</sup> organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale ([www.economie.gouv.fr](http://www.economie.gouv.fr)).

D'après Duverger (2019), l'ESS a connu une « institutionnalisation » par étapes opérée grâce au rapprochement progressif de la « société civile organisée » et des politiques publiques ». Elle s'est constituée en premier lieu au sein de l'économie sociale, puis au sein de l'économie solidaire, et a ensuite été consolidée par la loi du 31 juillet 2014. Sa construction est donc récente en comparaison du système associatif, notamment celui que nous étudions dans le domaine sportif. La place des associations dans l'ESS n'est pas une évidence pour tous. Comme le dit Rodet (2019), « il n'est pas rare de rencontrer des directeurs et des salariés ne connaissant ni la charte de l'économie sociale, ni même le terme, et doutant d'appartenir à « l'ESS » ». La réalité que recouvre l'ESS est hétérogène et ses frontières sont mouvantes<sup>313</sup>.

Ces structures sont plébiscitées par des organisations dont les missions ont une vocation sociale et qui souhaitent une mobilisation collective des parties prenantes. L'autre avantage mis en avant est celui des facilitations que proposent ces modèles en matière de développement socio-économique.

Cet avantage a nécessairement trouvé une oreille attentive à l'Ufolep puisque ces enjeux sont ceux de la fédération qui est en train de structurer son secteur sociosportif. La première fois que l'Ufolep parle de Scic, c'est par la voie de Sanoussi Diara, président fondateur de l'association « Rebonds ! »<sup>314</sup>, co-gérant de la Scic Impact<sup>315</sup> au cours de l'assemblée générale de 2013. Cette narration suscite l'intérêt des dirigeants de la fédération comme le raconte Sanoussi Diara lors de notre entretien :

*« Il faut que vous nous accompagniez. Par la force des choses on va être obligé de créer des structures commerciales, c'est l'administration fiscale, le ministère du Travail qui le disent, ce sont les règles. Néanmoins, l'Ufolep c'est tel acteur avec telles valeurs, il y a des choses qui ne*

<sup>312</sup> L'emploi du terme « entreprise » dans cette définition produite par le ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance peut nous interpellier car il est choisi pour englober toutes les catégories de structures qui intègrent l'ESS, parmi lesquelles des structures qui ne se revendiquent pas sous cette appellation. Le terme d'organisation aurait pu être éventuellement plus consensuel. Le rapport de Jean Gadrey intitulé « l'utilité sociale des organisations de l'économie sociale et solidaire » renseigne sur les définitions qui sont données de l'utilité sociale au sein des organisations citées et donnent lieu à l'identification de dénominateurs communs.

<sup>313</sup> Depuis 2014, l'ESS s'est ouverte aux sociétés commerciales « qui en respectent les principes : activité d'utilité sociale, lucrativité limitée et gouvernance démocratique » (Franc, Laroche, 2019).

<sup>314</sup> « Rebonds! utilise le rugby comme outil d'éducation et d'insertion sociale et professionnelle auprès de publics en difficulté en région Occitanie Pyrénées Méditerranée ». <https://www.asso-rebonds.com/>

<sup>315</sup> Scic impact est une société coopérative d'intérêt collectif spécialisée dans la formation, le conseil, l'accompagnement et l'évènementiel.

*sont pas compatibles*" [S.Diara qui relate les propos de la fédération]. *La structure que vous avez trouvée nous semble être un bon compromis entre [silence] engagement désintéressé et utilité sociale, intérêt général et statut de société commerciale qui permet justement d'être à l'aise. Partons sur un consulting* ». **Sanoussi Diara, président fondateur de l'association « Rebonds ! », co-gérant de la Scic Impact.**

L'Ufolep a donc choisi la Scic Impact pour l'accompagner dans la mise en place d'expérimentations sur ce format. Son co-gérant nous fait part de l'hétérogénéité de visions à laquelle il s'est confronté dans son accompagnement. Il constate des divergences d'opinions notamment au sein du corps élu de la fédération au sujet de la Scic.

*« Quand tu te retrouves en face du comité directeur, tu as des gens qui sont, je ne dirais pas traditionalistes, mais qui sont systématiquement en train de brandir les sacro-saintes valeurs de l'Ufolep, de l'engagement associatif et de la loi 1901. Tu as l'impression que c'est l'alpha et l'oméga de tout* ». **Sanoussi Diara, président fondateur de l'association « Rebonds ! », co-gérant de la Scic Impact.**

Ces divergences ayant été plus fortes que la volonté des convaincu-e-s du format Scic, l'expérimentation n'a finalement pas eu lieu. Selon le consultant ainsi que les protagonistes, cet échec est prioritairement dû à une précocité de la démarche. La deuxième explication donnée évoque un déséquilibre entre l'intérêt pour la structure (la forme), et ce qui s'y trouverait (le fond). Le modèle Scic ne se serait pas imposé, car aucun projet ne l'aurait réclamé. La période à laquelle cette démarche intervient correspond au moment où le secteur « sport et société » est en structuration. L'agencement de ses activités sous un nouveau format aurait été un changement trop important pour être mené de façon rapprochée avec l'avènement d'un format SCIC. Un autre élément explicatif, donné par notre interviewé, à propos de cet arrêt (vu par certains comme un « échec ») tiendrait à la volonté de garder un espace dirigeant unifié. En effet, les dirigeant-e-s n'auraient pas souhaité prendre le risque de diviser l'unité politique installée au cours de cette mandature en installant un sujet jugé trop clivant. Comme le dit Rodet (2019), « l'appartenance à l'ESS n'est pas une évidence pour le système associatif, alors adopter un autre format issu de ce domaine ne devrait pas non plus l'être ». Pour finir, un dernier argument que nous avons déjà eu l'occasion de traiter au cours du chapitre 2 est entré dans les rapports de force présents dans cette tentative de changement.

*« Et en filigrane il semblerait qu'il y ait eu des énergies à la Ligue de l'enseignement [silence] qui auraient préféré que ce soit la Ligue de l'enseignement qui expérimente quelque chose de nouveau et d'innovant comme la Scic. Par ailleurs, le secteur d'activité le plus porteur d'un point de vue économique et stratégique, selon notre point de vue, est la formation. Cependant, il était difficile de déployer ce secteur précisément parce que la maison-mère [silence] pouvait nourrir une forme de jalousie, on pouvait rentrer dans une logique de concurrence. On a reçu des messages clairs comme cela par derrière : « vous avez raison, mais il ne faut pas en parler ». Tu vois on a pris la mesure... du contexte tout simplement* ». **Sanoussi Diara, président fondateur de l'association « Rebonds ! », co-gérant de la Scic Impact.**

Alors que la culture normative (Reynaud, 2004) de la Ligue de l'enseignement a plutôt été décrite comme en perte de vitesse au cours du chapitre 2, nous voyons ici que, par une forme de pression indirecte, elle viendrait jouer un rôle dans le chantier Scic ouvert par l'Ufolep d'après le professionnel. Le consultant a exprimé la présence du « fantôme invisible » de la Ligue de l'enseignement dans les échanges et dans les conclusions de l'accompagnement. Au

regard des échanges que nous avons eus à propos de la Scic avec les acteur·rice·s de la Ligue de l'enseignement, ce n'est pas la question du format Scic qui semblait être un frein, mais plutôt le contenu de l'activité prévue en son sein et la complémentarité pensée avec la Ligue de l'enseignement. La crainte d'une déstabilisation des équilibres en place a probablement freiné les intentions de l'Ufolep dans sa quête d'un nouveau format d'organisation juridique. Nous pouvons penser que l'implantation du sociosport dans la fédération aurait été ralentie si un autre format juridique avait dû être adopté ou adossé à l'existant.

Finalement, c'est la défense du système associatif qui l'a emporté dans cette « bataille ». Mais les problématiques qui se sont installées à la suite du développement de l'activité de la fédération n'ont pas été résolues entre temps. Il était donc nécessaire de parvenir à les prendre en compte pour envisager un développement plus serein. De plus, les valeurs défendues par ces formats organisationnels, notamment du point de vue de la coopération plurielle, ont continué de vivre au sein de la fédération.

### Le système d'affiliation en question mais la règle exclusive de l'associatif en ligne de mire

Tout s'est passé comme si l'arrêt de l'expérimentation avait renforcé les intentions de l'Ufolep d'améliorer son fonctionnement pour mieux prendre en compte les parties prenantes de son projet. Le multisociétariat<sup>316</sup> était un des atouts majeurs du projet de Scic. N'ayant pas abouti, il était important pour la fédération de poursuivre sa réflexion pour trouver un moyen de le faire vivre. Le changement de structure étant une règle trop éloignée de l'ancienne, l'Ufolep a dû trouver une alternative plus près de l'ancienne. La fédération aspirait à proposer de nouvelles logiques partenariales plus engageantes pour les collaborateur·rice·s. Par ailleurs, la solution trouvée devait participer à écarter les suspicions de normalisation de la prestation de service et de la marchandisation du social (Cret, Jaubert, 2014). Elle a mis en place une stratégie d'ajustement. Le projet d'offrir la possibilité aux organisations (structures et associations) à objet non sportif de s'affilier (2013), puis quelques années plus tard de voter (2018), s'est alors construit. Choisir de dédier des sièges à des collaborateur·rice·s a servi à écarter les potentielles critiques qui étaient faites à la non-inclusion du sociosport.

D'autres possibilités se sont ensuite créées et sont regroupées dans le tableau ci-dessous. La première colonne du tableau liste l'ensemble des typologies de structures qui peuvent désormais adhérer. Puis la seconde colonne indique les modalités d'adhésion des individus par une licence classique ou un titre de participation occasionnelle (TIPO).

---

<sup>316</sup> « Le multisociétariat est un des moteurs et la force de la Scic, il vise à trouver de nouvelles logiques de partenariats entre les différentes parties prenantes d'un projet ». [www.scop.org](http://www.scop.org)

<b>Structure</b>	<b>Individu</b>
Association sportive	Licence/TIPO
Association à objet non sportif	Licence/UFOPASS/TIPO
Associations et structures à objet non sportif	UFOPASS et TIPO
Société coopératives (SCOP, SCIC) et entreprises, établissements publics d'administration, collectivités territoriales, autre	TIPO
Association	Licence, TIPO

*Tableau 19 récapitulatif des différentes modalités d'adhésion possibles à l'Ufolep*

Les décisions politiques qu'elles ont suscitées sont intéressantes pour comprendre les choix de la fédération dans l'évolution de ses règles d'affiliation. En effet, proposer l'évolution de la qualité des membres de la fédération est un changement radical ; mais plus acceptable que celui d'abandonner le système associatif ou de lui juxtaposer un autre format juridique d'organisation. La fédération a donc envisagé une réforme majeure de l'évolution de son système d'affiliation.

Les acteur·rice·s porteur·euse·s de ce changement ont été en capacité de prouver fortement l'intérêt de cette évolution pour que celle-ci soit acceptée. Leur maîtrise des enjeux de développement a permis de convaincre les acteur·rice·s les plus réticent·e·s de renoncer aux usages qui veulent qu'une fédération sportive soit uniquement composée de clubs sportifs et gouvernée par leurs représentant·e·s. Par cette réforme, le sociosport a montré qu'il méritait une place à la hauteur de l'intérêt que la fédération lui porte. Puis en octroyant aux organisations à objet non sportif un droit de vote, il a, par la même occasion, montré que le système associatif détenait les capacités de répondre à des enjeux modernes comme celui de la gouvernance partagée. La mise en œuvre de cette nouvelle règle comme les places réservées dans la gouvernance montrera, après plusieurs années d'application, si son acceptation était un réel acquis ou un acquis de surface. En effet, la croyance en une mise en place réelle de la réforme semble faible. Nombreux sont les acteur·rice·s de la fédération à penser que le recrutement nécessaire à la prise de poste de ce collègue sera difficile. Pour preuve une seule personne s'est portée candidate pour ce collègue pour les élections nationales de 2020. Le manque d'attractivité de ce poste a probablement réconforté, et réconfortera à l'avenir, celles·ceux qui émettaient des craintes quant aux risques de captation de pouvoir par ces nouveaux·elle·s acteur·rice·s. La peur d'un affaiblissement du pouvoir des acteur·rice·s historiques a été au cœur des débats avant la décision finale de proposer cette réforme statutaire à la fédération. Les rapports de force ont finalement donné gagnant·e·s les partisan·e·s de l'évolution de la qualité des membres de la fédération. Mais à l'échelle du développement du sociosport dans la fédération, cette décision est récente. Il a donc préalablement fallu pallier les contraintes que ces nouvelles activités ont fait naître pour la fédération.

La création de structures nommées « les ami·e·s de l'Ufolep » a été une réponse. Les activités prioritairement à caractère sociosportif, mais également certaines classées dans le secteur « sport et éducation » de la fédération, touchent un nombre de plus en plus important de pratiquant·e·s non licencié·e·s. Suivant les usages, une fédération rassemble des membres, qui sont des associations dans lesquelles se trouvent des licencié·e·s. Structurellement, une fédération n'était donc pas « capable » d'accueillir ce « nouveau » public.

Les opérateurs locaux ont donc dû s'adapter de façon que le système fédéral puisse les accueillir. Les « ami·e·s de l'Ufolep » ont donc servi à pallier la non-adaptabilité de la fédération à ces activités récentes. Le réseau fédéral s'est auto-organisé de façon à pouvoir mener à bien ses projets. Nous sommes en présence d'une régulation autonome de la part des acteurs locaux de la fédération (Reynaud, 2004). À l'heure actuelle, il est donc courant de rencontrer des associations de ce type, adossées aux comités départementaux de la fédération. À l'aide du système culturel qu'elles·ils connaissent, le système associatif, elles·ils ont fait en sorte de réaliser leur projet. Elles·ils se sont conformé·e·s aux codes culturels qui veulent que les adhérent·e·s individuel·le·s d'une fédération sportive appartiennent à une association locale.

Or, en se basant sur ce système culturel, il est nécessaire que toute association ait une réalité démocratique qui légitime son existence. Dans le cas des « ami·e·s de l'Ufolep », des critiques ont commencé à se faire entendre dès lors qu'un déficit de démocratie a été observé dans certaines de ces associations. La fédération a été interpellée à plusieurs reprises durant des rassemblements nationaux quand la parole était laissée libre à la salle. Il est arrivé plusieurs fois que l'interpellation soit virulente ou au moins motivée par la recherche d'une réponse. Ce fut notamment le cas lors du congrès de l'Ufolep en 2019. Un directeur de comité départemental à la tribune a été interpellé sur ce sujet. Il a alors défendu l'idée qu'une réalité démocratique pouvait être présente dans ces associations de type « ami·e·s de l'Ufolep ». Il a évoqué la sienne, en expliquant qu'un licencié était président de cette association dans son département. Il a poursuivi en disant qu'un partenariat existait entre cette association et le comité directeur départemental. Le « déficit de démocratie » n'est donc pas observable dans tous les cas.

Mais en s'adressant à l'Ufolep nationale, les preneur·euse·s de parole ont dénoncé la passivité de la fédération face à un phénomène qu'elles·ils considéraient comme en dehors du cadre autorisé. Bien que le recours à la création d'une association comme « les ami·e·s de l'Ufolep » soit répandu, la démarche a ses détracteur·rice·s. D'un côté, certains comités départementaux voient en cette association une capacité d'adaptation aux projets qu'ils mettent en œuvre, d'un autre côté ils les voient comme un contournement.

Nous pouvons dire que l'évolution du système d'affiliation avait pour objectif de régler les rapports de force à ce sujet. En choisissant d'affilier la structure partenaire du projet du comité départemental, l'association peut ainsi éviter l'adhésion des bénéficiaires à une structure support. Des éléments techniques ont donc été développés par la fédération pour « pallier » cette régulation autonome pensée par les comités départementaux. Cependant, les nouveaux outils d'affiliation pensés par la fédération n'ont pas été aussi investis que ce qu'aurait souhaité l'Ufolep nationale. En effet, plusieurs difficultés à la mise en œuvre du système d'affiliation ont été recensées par les antennes locales : mauvaise compréhension du système, énergie déployée à convaincre les partenaires, nouveaux frais financiers assimilés... comme en témoigne cet extrait d'entretien avec un·e salarié·e de comité départemental :



« Les C3S il veut qu'on se mette à fond, je ne sais pas si tu as écouté ce qu'on se disait hier « tu vois [anonymé], il faut y aller ». Je lui dis « oui il faut y aller, mais il faut se poser et voir comment on y va ». Les C3S c'est bien joli, ça été initié par l'Ufolep nationale il y a... quatre ans, cinq ans. Je suis d'accord c'est vraiment bien, mais nous, ça fait 20 ans qu'on travaille avec des partenaires associatifs, qu'on fait des choses avec eux. Passer du jour au lendemain, leur dire, « les gars maintenant il faut que vous vous fédériez à l'Ufolep, que vous payez une affiliation ». Je lui dis « [anonymé] on ne peut pas le dire comme ça ». Il faut le dire autrement. Il faut qu'il y ait une plus-value. Il faut qu'on l'amène autrement. Il m'a dit « oui, mais tu comprends le socle de fédérations associatives ça va nous apporter » [...] Ils avaient travaillé ensemble avec [anonymé] pour faire une convention, en fait notre PSC1 on le vend 60 €. Ils ont proposé qu'Unicité prenne une affiliation C3S et que cette affiliation fasse baisser le coût individuel du PSC1 que, en gros, ça fasse le même prix. Les gars n'ont pas voulu parce qu'ils ont dit à [anonymé] : « vous comprenez si toutes les associations avec qui on travaille nous demandent une adhésion au mouvement, ce n'est pas possible. On préfère payer 60 € le PSC1 ce n'est pas qu'on ne vous aime pas ou qu'on ne partage pas les mêmes valeurs », mais ça n'a pas réussi ». **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

Les chiffres récoltés après une première année d'expérimentation bien qu'encourageants, n'ont pas été à la hauteur des attendus de la fédération. 92 structures faisaient le choix entre 2013 et 2014 de s'affilier à l'Ufolep. Le chiffre a doublé l'année suivante, puis l'augmentation a ralenti pour connaître un recul sur l'année 2017-2018 et 2018-2019<sup>317</sup> s'expliquant probablement par des soucis techniques liés à la dématérialisation de la démarche et à des évolutions du dispositif sur l'année 2018-2019.

Les années qui ont suivi n'ont pas montré une appropriation du nouveau dispositif par les comités départementaux<sup>318</sup>. Finalement la régulation proposée par l'Ufolep nationale n'a pas été fortement investie. La nouvelle règle n'a pas été suffisamment forte pour effacer l'ancienne. Certains comités départementaux ont fait remonter les difficultés à convaincre les partenaires de se tourner vers ce système d'affiliation, mais, dans certains cas, ce sont les acteur·rice·s elles-eux-mêmes qui n'ont pas cru en la capacité de son déploiement et ne s'y sont donc pas investi·e·s. Un sentiment décevant est, par conséquent, né chez certain·e·s dirigeant·e·s de l'Ufolep nationale voyant que ces évolutions n'ont pas connu une forte généralisation. En prévision de l'année 2020, le vœu prononcé<sup>319</sup> par le comité départemental de l'Essonne a confirmé que le changement de logique recherché par la fédération n'a pas été entendu ou perçu.

---

<sup>317</sup> 2013-2014 : 92 ; 2014-2015 : 187 ; 2015-2016 : 237 ; 2016-2017 : 371 ; 2017-2018 : 362 ; 2018-2019 : 311 ; 2019-2020 : 272 (chiffre obtenu en cours d'année).

<sup>318</sup> La Ligue de l'enseignement s'est à nouveau invitée dans les changements de la fédération sportive. En effet, leur système d'affiliation étant partagé avec l'Ufolep, un appui technique de la Ligue de l'enseignement est nécessaire à la mise en œuvre des modifications techniques. Celles apportées à la plateforme numérique mutualisée sont effectuées par la Ligue de l'enseignement. Des suspicions d'ingérence ont été formulées par certain·e·s dirigeant·e·s de la fédération à propos de l'inertie constatée pour rendre possibles techniquement les nouveaux projets politiques d'affiliation de l'Ufolep.

<sup>319</sup> À l'occasion de chaque assemblée générale, le réseau fédéral a la possibilité de poser une question ou de prononcer un vœu à l'attention du comité directeur national. Au cours des réunions précédent le temps statutaire, les dirigeant·e·s sont chargé·e·s de formuler des réponses qu'ils exposeront ensuite à l'assemblée générale.



# Réponse au Vœu

Nous vous communiquons ci-dessous les réponses aux vœux envoyés par les comités.

**1** Le Comité départemental UFOLEP de l'Essonne (91), réuni le 23/01/2020 à Evry-Courcouronnes, formule le vœu suivant :

Constatant :

- Qu'aujourd'hui les activités sport-société et sport-éducation du comité nous permettent de toucher un grand nombre de non-licenciés sans toutefois pouvoir les intégrer dans nos associations existantes ;
- Que les comités se voient dans l'obligation de créer des associations type les amis de l'UFOLEP à objet sportif et non sportif soit 2 associations directement gérées par le comité pour pouvoir prendre des licences et des UFO-Pass ce qui engendre une charge de travail supplémentaire ;
- Que ces associations n'ont aucune vie autre que celle de permettre d'acheter ces licences et ces UFO-Pass puisque les comités ne peuvent le faire directement.

Le comité directeur de l'UFOLEP Essonne propose donc de modifier en assemblée générale l'article 2 des statuts départementaux par le texte suivant :

Le comité se compose :

- De toutes les associations du département pratiquant des activités physiques sportives et de pleine nature dans les conditions prévues par l'article L131-3 du Code du Sport et régulièrement affiliée à l'UFOLEP ;
- Des autres personnes morales régulièrement affiliées ;
- Des membres d'honneur, donateurs et membres bienfaiteurs agréés par le comité directeur départemental
- **De personnes physiques licenciés individuels où détenteurs d'UFO-Pass réunis en collège d'adhérents individuels.**

Ce qui entraîne la modification de l'article 4 de ces mêmes statuts :

Les associations sportives affiliées et leurs membres actifs contribuent au fonctionnement de l'UFOLEP :

Pour les associations sportives, par le paiement d'une cotisation annuelle (droits d'affiliation)  
Pour les membres actifs des associations sportives **et/ou du comité** par le paiement d'une licence (droit d'adhésion)

Les autres personnes morales affiliées et leurs membres actifs contribuent au fonctionnement de l'UFOLEP :

- Pour les personnes morales, par le paiement d'une cotisation annuelle (droits d'affiliation) ;
- Pour leurs membres, par le paiement d'un droit de participation.

Le montant de chacun de ces droits est fixé chaque année par l'assemblée générale sur proposition du comité directeur départemental

## Réponse du comité directeur National

Ce vœu est recevable mais reçoit un avis défavorable du Comité Directeur National et de la CNSR. Un travail en cours est mené sur les affiliations et licences pour réfléchir à fédérer les personnes bénéficiaires de nos dispositifs notamment sport-société. Le principe de la licence individuelle, déjà refusé par le passé par l'AG, représente un danger de pratique « consommatrice » pour l'avenir de notre fédération et n'est pas conforme à nos valeurs de vie associative.

Figure 22 : Réponse au vœu formulé par le comité départemental Ufolep de l'Essonne à l'occasion de l'assemblée générale 2020 de l'Ufolep nationale

Le vœu formulé par le comité départemental exprime sans détour l'artifice que représentent parfois les associations de type « les ami-e-s de l'Ufolep ». Il propose qu'une affiliation individuelle des licencié-e-s soit possible à l'échelle du comité pour répondre aux besoins couverts par les associations supports. La réponse formulée par le comité directeur national fait

émerger plusieurs analyses. La première est que la fédération, dans son argumentaire, choisit de montrer la ligne directrice qu'elle s'attache à conserver. C'est la raison pour laquelle elle mentionne qu'elle a déjà répondu négativement à cette question par le passé. Elle assoit ainsi sa légitimité sur une cohérence historique de ses idées. Reynaud (2004) parle du déploiement d'un pouvoir social qui développe du charisme chez les dirigeant-e-s actuel-le-s qui seraient les défenseur-euse-s des règles et valeurs historiques de la fédération.

Le terme de valeur est d'ailleurs employé pour justifier cette décision. Selon le comité directeur national, la prise de licence individuelle viendrait percuter les valeurs qui sont portées par la fédération. Engager cette réforme serait reconnaître une place à l'adhésion individuelle qui ne serait pas conforme avec la politique de la fédération. La fédération la classe dans les « pratiques consommatoires ». L'adhésion d'un-e licencié-e à une association serait le gage de l'éviction de ces pratiques. La croyance en la vertu associative est plus forte que la facilité administrative qui est souhaitée par le comité départemental de l'Essonne. En faisant ce choix, la fédération y voit la préservation de ses valeurs<sup>320</sup>.

Le développement des activités sociosportives a donc eu de forts impacts sur la structuration de la fédération. Il a aussi suscité des débats politiques importants. Nous pouvons dire qu'en choisissant de ne pas céder à l'appel de la « facilité administrative », la fédération a préféré conserver les valeurs de l'adhésion collective plutôt qu'individuelle. À la régulation autonome des antennes locales, la fédération a proposé une alternative qui pourrait être qualifiée de plus « conventionnelle ». Bien qu'elle ait proposé cette possibilité, elle n'a pas pour autant souhaité la disparition des « associations ami-e-s de l'Ufolep ». Cette opinion n'a pas été exprimée devant une large audience, mais la fédération a entendu que la solution amenée par la réforme du système d'affiliation pouvait ne pas avoir d'effet immédiat et à court terme. Elle a donc développé un autre discours qui est celui d'utiliser ces associations supports comme des espaces d'incubation pour donner naissance à de nouvelles organisations porteuses de projets locaux. L'Ufolep rejette ce type d'association comme entrepôt de licences, mais porte l'idée qu'elles peuvent être le fer de lance de nouvelles dynamiques locales.

L'analyse de ce phénomène est donc ambivalente. D'un côté, la fédération fait une proposition allant dans le sens d'un « remplacement » de la régulation autonome faite par des territoires, mais de l'autre, elle ne l'exclut pas totalement, tout en cherchant à l'amener vers un système moralement plus acceptable pour elle. Nous pouvons penser que l'inertie dans la proposition faite par l'Ufolep nationale a permis un ancrage important de la régulation adoptée par les territoires, ce qui lui impose une souplesse dans son discours<sup>321</sup>. La fédération a été donc été contrainte de reconnaître cette solution tout en tentant d'insuffler des fonctionnements dans lesquels elle voudrait se reconnaître. La logique gestionnaire qui consiste à adopter toute méthode de fonctionnement susceptible de favoriser plus d'efficacité, de performance et de rendement, a été écartée.

---

<sup>320</sup> L'argument de l'existence des adhésions individuelles à la Ligue de l'enseignement aurait pu être avancé dans ce débat. Mais le dispositif ne nous semble pas comparable. En effet, l'organisation peut effectivement accueillir des adhésions individuelles, en dehors de structures associatives membres des fédérations locales, mais, à notre connaissance ses dernières ne sont pas des bénéficiaires de dispositifs, mais des sympathisant-e-s du projet politique. Toute personne peut faire une demande d'adhésion individuelle *via* le site national ou une fédération locale. La demande est ensuite traitée nationalement puis rebasculée dans le département d'origine de la-du demandeur-euse.

<sup>321</sup> Rappel : mis en place en 2013.

Les éléments donnés lors de l'introduction de ce travail peuvent cependant nous interroger quant aux choix de la fédération de ne pas accepter d'adhésion individuelle. En effet, la pratique sportive tendant de plus en plus à devenir une pratique individualiste ou individuelle, nous pouvons questionner les effets d'éviction de ces tendances par l'acte d'une prise de licence dans une association plutôt que dans un comité départemental.

### Quelles modalités de pratique le système fédéral veut-il accueillir ?

Nous pouvons mettre en perspective le refus de licencié·e·s à l'échelle départementale avec celle qui a consisté à autoriser la prise de licence à la journée pour pallier la chute du nombre de licencié·e·s, notamment dans des disciplines phares de la fédération comme le cyclisme. La fédération a, à nouveau, réformé son système d'affiliation pour permettre la prise de licence à la journée. Tout·e pratiquant·e peut donc souscrire cette adhésion pour participer à certains championnats de la fédération.

« Sans nous trahir il faut aller sur le mercantile pour faire revenir les cyclistes avec plus de dates de courses ». **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

La fédération est attachée aux pratiquant·e·s de cette discipline qui ont historiquement été très présent·e·s. Une crise du secteur assurance a fait augmenter le prix de la licence faisant fuir une partie des licencié·e·s de l'Ufolep. La hausse de la pratique autonome, notamment dans le cyclisme, a également participé à éloigner ces sportif·ve·s de l'activité en club. En choisissant de proposer ce modèle de participation à des compétitions, la fédération répond aux attentes de cette typologie de pratiquant·e. Pour ne pas trop inciter à l'utilisation de ce modèle d'adhésion, elle a tout de même prévu que la prise de licence à la journée plusieurs fois dans l'année devenait moins avantageuse que d'adhérer à une association de cyclisme pour pouvoir participer à ces mêmes compétitions. La fédération accepte le principe, mais adapte la stratégie pour ne pas toucher aux usages très ancrés dont elle ne souhaite pas la modification.

La décision de ne pas accepter les adhésions individuelles dans le comité départemental et la possibilité qui est offerte dans certain·e·s disciplines de prendre une licence à la journée peuvent paraître contradictoires. Connaissant le volume que représenterait potentiellement le nombre d'adhésions individuelles à l'échelle des comités départementaux, la fédération a peut-être pris la mesure de l'important changement que cela pourrait susciter. La licence à la journée représente en 2017, 74 personnes, en 2018, 216 et en 2019, 212. Le poids de cette réforme n'est donc pas très important. Pour le moment elle est seulement applicable dans quelques disciplines de la fédération (automobile, moto, karting et cyclisme). Pour autant, malgré son importance relative en nombre, elle réforme en profondeur les usages du système fédéral. Elle rend acceptable l'idée qu'un·e pratiquant·e puisse prendre part aux activités de la fédération sans appartenir à un club (Cf. introduction ; Bordes, Lesage et Level, 2014 ; Chavaroche, 2018 ; Marsault, 2019 ; Vanpouille, 1996). Or, le schéma traditionnel du système fédéral reconnaît un·e pratiquant·e comme adhérent·e d'un club. D'autres outils du système d'affiliation prévoient également ce modèle d'adhésion et de format de pratique ponctuelle. C'est le cas par exemple de plusieurs dispositifs fédéraux grand public (Playa tour, Ufostreet, etc.).

Un salarié de la Fédération française de cyclisme (FFC) nous a expliqué comment cette fédération avait encore un peu plus repoussé les usages du système d'affiliation des fédérations sportives.

*« Le partenariat, comment on n'y est arrivé, je ne sais pas, mais il y avait vraiment une volonté d'ouverture et de modernisation, le président a réussi à faire ça. La volonté de ce partenariat, fournisseurs d'équipements cyclistes en ligne, c'est d'essayer... de trouver les synergies entre les acteurs économiques marchands et le monde fédéral, certes en offrant des tarifs préférentiels aux licenciés de la fédération, mais aussi en permettant aux partenaires de vendre des titres de licence. C'est vraiment la nouveauté. Une structure commerciale se retrouve partenaire et agréée par la Fédération française de cyclisme pour délivrer des licences qui permettent de participer à des compétitions des organisations fédérales ».* **Cédric Chaumond, directeur adjoint de la Fédération française de cyclisme.**

La FFC a fait le choix de permettre à l'équipementier Alltricks de commercialiser des licences loisir à la journée. Il est donc possible pour tout·e visiteur·euse du site internet de l'équipementier d'obtenir son droit de participation à une course organisée par la fédération, en même temps qu'elle·il pourra s'acheter un équipement de sport. En choisissant de faire ce partenariat ainsi que ce mode d'achat, la fédération ne laisse plus de doute quant à la marchandisation de la licence comme un produit.

*« Aujourd'hui ce sont des pratiquants qui n'étaient pas licenciés quand ils faisaient du trail et qui ne sont pas licenciés quand ils font du cyclisme sur route. Ils sont capables de s'acheter du matériel et de s'inscrire sur des compétitions ou des manifestations qu'ils ont envie sans passer par l'adhésion fédérale. Il y a un enjeu à aller les capter, mais c'est un public qui s'est construit dans l'autonomie ».* **Cédric Chaumond, directeur adjoint de la Fédération française de cyclisme.**

La stratégie de la FFC est clairement affichée à propos de ce partenariat, elle souhaite « capter » les publics dits « autonomes » pour leur proposer un produit fédéral qui pourrait leur convenir puisque la licence traditionnelle ne répond pas à leurs attentes. Par la transmission d'un agrément à l'entreprise Alltricks, la FFC a imaginé un autre procédé pour délivrer des licences. Les résultats de la première année ne montraient pas une augmentation significative du nombre de licences à la journée dans la fédération. Le partenariat s'étalant sur trois ans, il sera intéressant d'analyser comment ce nouveau modèle a évolué, ainsi que de faire une analyse sociologique des profils de pratiquant·e·s ayant adopté ce mode d'achat. Dans ce cas particulier, nous voyons comment l'acteur commercial peut s'inscrire dans le prolongement de l'action de la fédération. Les deux structures sont parvenues à faire converger leurs intérêts.

L'Ufolep s'est également tournée vers un partenariat avec le réseau convisports en 2018 ; un réseau privé, mais qui a souhaité s'associer à l'Ufolep pour développer le multisport au sein de ses complexes sportifs par la voie de l'associatif. Les pratiques sportives associatives et commerciales ont associé leurs forces pour proposer une nouvelle offre sportive qui fait appel, là aussi, à de nouveaux schémas d'affiliation. La FFC et l'Ufolep voient dans la collaboration avec le secteur marchand la possibilité de proposer de nouveaux services et donc de mieux répondre aux besoins et aux attentes des (futur·e·s) pratiquant·e·s.

Leur prise en compte par le ministère des Sports montre que ces « nouveaux » formats de pratique dans les fédérations sont en voie de bousculer durablement les usages du système fédéral.

Enfin, l'enjeu qui transcende l'ensemble des décisions et évolutions que nous venons de voir est celui de la définition du fédératif, c'est-à-dire de ce que les fédérations accepteront d'inclure dans leurs frontières. Choisi comme l'emblème de la mandature par les dirigeants de l'Ufolep, l'enjeu du fédératif suppose des décisions stratégiques relatives à la prise en compte de l'évolution de la société. Les acteurs de la fédération ont des degrés d'acceptation plus ou moins importants quant à l'évolution du modèle des licences. Accepter que ce modèle évolue est un changement de règle majeur. Il suppose une remise en question de la pratique sportive légitime que la fédération accepte de voir en son sein (Reynaud, 2004). Choisir de proposer une licence à la journée c'est, pour certains, tenir compte de l'évolution des attentes sportives de la société, et pour d'autres, pervertir le modèle culturel à l'œuvre dans le système fédéral. Les décisions de la fédération tendent progressivement à montrer qu'elle se porte candidate pour accueillir en son sein différents modèles de pratique, de la plus occasionnelle (licence à la journée) à la plus régulière (licence à l'année) en passant par la plus hybride (licence en partenariat avec une société commerciale). Tout en prenant en compte ces différents modèles, la fédération cherche à préserver ses principes essentiels, ses certitudes. C'est la raison pour laquelle elle a choisi de ne pas accepter que les bénéficiaires des actions sociosportives de la fédération soient rattachés aux comités départementaux. La fédération s'inquiète que son action auprès de ces publics soit considérée comme une prestation de service. Son attachement au « fédératif » serait donc mêlé par sa volonté d'impliquer ces acteurs dans la vie de la fédération au travers d'un projet collectif, et donc d'une association à la réalité démocratique présente. Le discours porté par la fédération sur la mise en conformité fédérative des activités sociosportives arrive tardivement après une première structuration sur un format autonome des acteurs fédéraux locaux. Il sera difficile, selon nous, de la faire évoluer sur le court terme (sauf à choisir une méthode coercitive)<sup>322</sup>. La fédération ne se dit pas prête à fédérer sans logique associative d'adhésion. Nous avons vu qu'elle souhaite préserver le monopole de cette fonction pour les clubs locaux. Pourtant nous allons démontrer que l'investissement des comités départementaux dans les actions sociosportives est en passe de les faire devenir de « nouveaux clubs » au format différent de l'existant. Nous allons voir que les comités départementaux combinent, dans leurs actions, des missions départementales, mais également très locales notamment dans les grandes métropoles françaises. Même si le réseau fédéral est protéiforme, cette évolution tend à s'accélérer. Nous nous appuyons sur l'étude du comité départemental de l'Hérault pour notre démonstration.

---

<sup>322</sup> Comme le montre le chiffre de l'implication des comités départementaux dans le nouveau dispositif d'affiliation pour les organisations à objet non sportif.

### 3.3.2. La (dé)structuration des espaces et des échelons fédéraux

#### Rester dans le système fédéral tout en pratiquant en dehors d'un club traditionnel, évolution ou consommation ?

Nous avons déjà eu l'occasion de le dire, l'activité sociosportive de la fédération s'est prioritairement développée à l'échelle du comité départemental. Elle est la cause ou la conséquence d'une professionnalisation accrue à ce niveau. L'Ufolep a donc dû faire évoluer les usages qui consistaient à penser que l'activité sportive de la fédération se déroulerait exclusivement dans un club local. La fédération a pris le parti de légitimer l'activité sportive fédérale pas uniquement « avec » des structures, mais dans des structures accueillant du sociosport comme les instituts médico-éducatifs (IME), les établissements d'hébergements pour personnes âgées (EHPAD), les foyers de femmes battues ou les missions locales par exemple. Dans ce modèle, ce sont les activités et les organisations sportives qui se déplacent vers les publics, la démarche « d'aller vers » (Collet, 2018 ; Charrier, Jourdan, 2000) et pas les publics qui y viennent. L'activité fédérale investit donc de nouveaux espaces, sort symboliquement du terrain de sport pour proposer du sport dans des espaces parfois moins spécialisés, moins réservés à son activité. L'espace du sport traditionnel fédéral est bousculé au profit de nouvelles frontières, de nouveaux terrains d'action<sup>323</sup>.

Cette première étape est peut-être simplement celle qui a consisté à accepter que le sociosport soit pris comme une action légitime du système fédéral. Accepter de s'investir dans des actions qui seront portées en dehors des clubs avec des bénéficiaires est un changement radical des usages au sein d'une fédération. Les porteur·euse·s de projets internes et externes à la fédération ont du faire accepter l'idée que le système fédéral puisse s'ouvrir à ces publics autrement que par le schéma traditionnel du club ce qui suppose l'adoption de nouveaux fonctionnements. En choisissant d'investir ces actions, les comités départementaux et régionaux ont également dû faire approuver l'idée que leurs interventions les rapprocheraient de l'échelon local comme représenté sur le schéma ci-dessous.

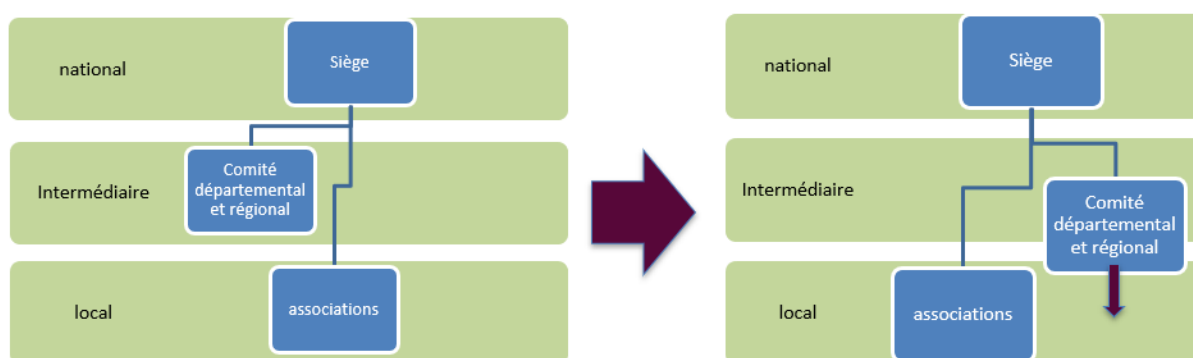


Figure 23 : Évolution des niveaux d'intervention des échelons fédéraux à l'Ufolep

<sup>323</sup> Au regard du nombre de fédérations utilisant les titres de participation occasionnels (TIPO) (Cf. introduction), nous pouvons penser qu'une partie d'entre elles les utilisent dans les mêmes conditions décrites qu'à l'Ufolep. Mais l'Usep, l'autre fédération issue de la Ligue de l'enseignement, n'utilise pas de TIPO dans ses activités.

Les évènements organisés en lien avec le sociosport peuvent, par exemple, avoir lieu aux pieds des immeubles dans les quartiers relevant de la politique de la Ville ou dans des lieux de vie. L'action du comité départemental n'est donc plus seulement d'accompagner les associations membres, mais également de mettre en œuvre directement l'activité sportive.

Nous pouvons donc dire que les fonctions des différents échelons fédéraux sont redistribuées. Les clubs ne détiennent plus le monopole de la mise en œuvre du sport, les comités départementaux deviennent et s'affirment également dans leur rôle d'opérateur du sport. Le paradoxe dans cet investissement renforcé des comités départementaux dans la prise en charge directe du sport, c'est, nous venons de le voir, que la logique d'adhésion des personnes physiques est politiquement souhaitée comme l'apanage des clubs, ou dans tous les cas d'une structure qui se serait affiliée à la fédération.

Or, au cours de notre terrain de recherche, nous avons vu que le comité départemental Ufolep de l'Hérault devenait, aux yeux de certain·e·s pratiquant·e·s, un club à part entière. Ce comité départemental a développé, dans ses activités, le concept d'école multisport depuis 2009. Dans cinq quartiers de Montpellier (Croix d'argent, Mosson, Petit Bard, Paul Valery et Cévennes ; Cf. Annexe 24), les éducateur·rice·s sportif·ve·s du comité départemental proposent des activités multisport sur la base d'une adhésion d'un faible montant (35 € l'année sur la saison 2018-2019).

*« Le principe d'une école multisport c'est que sur les quartiers maintenant on a nos équipes qui sont connues, nos animateurs qui sont connus. On a dit... au lieu de faire des actions ponctuelles, qui était à l'époque des rencontres multisport. On s'est dit qu'il fallait créer des écoles multisport dans les quartiers pour que les gamins puissent faire des cycles sportifs, des cycles d'opposition, des cycles de sport co, des cycles d'activités aquatiques, des sorties, des séjours pour qu'on les ait de façon régulière pour qu'ensuite ce sas qui démarre à peu près à 12 ans... ils puissent découvrir une multitude d'activités ».* **Caroline Deleuze, directrice du comité départemental Ufolep 34.**

Ces écoles multisport (EMS) ont lieu deux fois par semaine, le mercredi de 14 h à 17 h et le samedi de 10 h à 12 h 30 ainsi que sur toutes les vacances scolaires. À la manière d'un club, les éducateur·rices donnent rendez-vous aux jeunes de 11 à 17 ans pour pratiquer le multisport directement dans les quartiers cités plus-haut, sur les city-stades par exemple ou dans des gymnases. Les licences des jeunes sont prises dans l'association Montpellier Ufolep, une association support. Le cas du comité départemental de l'Hérault va encore un peu plus loin puisque l'école multisport du quartier du Petit Bard possède également une section de gymnastique rythmique sportive avec une animatrice dédiée et une salle spécifique. Les jeunes pratiquantes participent aux compétitions de la fédération de la même façon que si elles avaient été dans un club dans la mesure où leur statut de licenciées leur donne accès aux compétitions. Même si elles évoluent dans un espace qui ne ressemble pas traditionnellement à un club, elles sont autorisées à prendre part aux compétitions. C'est le statut de l'outil fédératif qui prime, la licence, sur celui du fonctionnement traditionnel ou non de l'association dont elles dépendent.

Finalement, le comité départemental à travers son association support se structure presque comme un club omnisport avec différentes sections qui présentent une forte autonomie pour chacune d'entre elles. Cette autonomie se perçoit par exemple dans l'attachement identitaire des jeunes à leur école multisport ou dans le cas des jeunes gymnastes à leur section. Ces dernières sont par exemple inscrites sous le nom de « École multisport Petit Bard » aux



compétitions. Il est probable que ces filles ne fassent pas de différence entre le format structurel dans lequel elles évoluent et celui d'un club plus traditionnel<sup>324</sup>.

L'activité du comité départemental étant très inscrite localement, avec des ressources humaines issues des quartiers de vie des licencié-e-s, l'association parvient à reproduire le même attachement territorial qu'un club. Le rayonnement départemental qui caractérise le comité est effacé au profit de plusieurs identités territoriales qui vivent au travers de ces différents dispositifs comme les écoles multisport et la section GRS. L'ensemble de ces éléments nous conforte dans la capacité d'un comité départemental à se « travestir » en club.

Nous avons choisi de retenir ces exemples (EMS et section GRS), car ils appartiennent à la fois à l'univers sociosportif, les activités sont proposées sur les quartiers politique de la Ville, mais également au secteur « sport et éducation » de l'Ufolep sur le mode traditionnel des activités sportives (avec notamment la participation à des championnats).

Cependant, ce format organisationnel est perçu comme un contournement par la fédération, telle une adaptation irrégulière. Cette régulation autonome (Reynaud, 2004) des comités départementaux est rejetée, car elle pourrait selon elle favoriser la pratique individualiste, consommatoire. Or, les observations menées à Montpellier à l'occasion d'un évènement multisport nommé « Ufostreet » (regroupant notamment les EMS) n'ont pas fait ressortir cette observation.



Figure 24 : Illustration de l'évènement Ufo street du comité Ufolep 34 février 2019

Les entretiens « impulsifs » (Cf. Chapitre 1) ainsi que les échanges informels avec les participant-e-s de cette journée, confortés par les observations, ont montré que, dans un premier temps, des collectifs s'étaient créés, et vivaient à travers l'activité du comité. Les 130 salarié-e-s semblent jouer un rôle très important pour fédérer les jeunes adhérent-e-s. La directrice estime à environ 70% le pourcentage des salarié-e-s issu-e-s directement des quartiers au sein desquels l'activité est concentrée. L'ancrage local est réel. Le lien avec les familles est important

---

<sup>324</sup> Leurs parents pourraient en faire une, si elles-ils ne sont pas invité-e-s à participer à une assemblée générale chaque année par exemple.



notamment grâce à l'activité de proximité. Dans un deuxième temps, en interrogeant les participant-e-s à l'évènement de l'Ufostreet, nous avons pu voir que ces dernier-e-s connaissent l'Ufolep. Elles-ils définissent l'Ufolep comme une association multisport puisque pour la majorité d'entre elles-eux, elles-ils l'ont connu par ce type d'activité-là. Elles-ils parviennent donc à identifier la fédération dans laquelle elles-ils exercent leur pratique sportive, et sont également en capacité de donner l'une de ses caractéristiques que la fédération définit comme prioritaire (le multisport). En effet face au déclin du modèle communautaire (Haeringer et Sponem *in* Hoarau et Laville, 2008), l'Ufolep cherche à identifier des leviers qui lui permettraient de maintenir une forme d'attachement des licencié-e-s à la fédération. Par cette activité directe du comité, les acteur-ric-e-s départementaux-ales parviennent peut-être plus facilement à susciter cet attachement. Les évènements observés comme l'UfoStreet sont aussi pourvoyeurs de ce modèle communautaire puisque l'engagement bénévole ou du volontariat ont pu être observés. Nous avons fait la connaissance de plusieurs volontaires en service civique à cette occasion, mais également de jeunes adultes inscrit-e-s à l'accueil jeune géré par le comité départemental et bénévoles à l'occasion de cette journée.

De plus, nous pouvons mettre en avant la continuité pédagogique prévue par le comité départemental qui est aussi un marqueur fort allant à l'encontre des pratiques de type consommatoire. En effet, le comité départemental est investi dans plusieurs activités, comme l'activité périscolaire, les écoles de loisirs, mais également des accueils jeunes. L'ensemble de ces activités permet à un-e enfant de faire une activité sportive ou culturelle sans interruption avec l'Ufolep jusqu'à ses 18 ans<sup>325</sup>. Le comité départemental peut donc inscrire dans la durée son apprentissage des valeurs.

Cette continuité éducative présente un autre intérêt pour notre analyse. Elle nous permet de mettre en évidence que le comité départemental est en capacité de proposer une activité continue pour les enfants jusqu'à l'âge de 17 ans sans qu'ils ne pratiquent dans un club traditionnel. La remise en question des usages est donc profonde quant à la légitimité des actions menées dans un comité départemental. Nous pouvons penser qu'elle a été permise par la précocité de l'investissement de ce comité dans les activités sociosportives. En effet, contrairement à la majorité des autres, celui-ci a investi cette thématique dès les années 2000<sup>326</sup>. Le comité est ainsi souvent cité comme précurseur. Si ce statut continuait de lui être attribué alors nous ne serions pas loin de penser que la situation vécue par le comité aujourd'hui sera celle des comités s'étant investis plus récemment sur le sociosport, à l'horizon d'une vingtaine d'années. Les différents indicateurs positifs comme le déploiement des dispositifs, l'attachement des adhérent-e-s et les dynamiques collectives pourraient laisser penser à l'avènement d'un autre format de club, fondé juridiquement sur le comité départemental compte tenu de sa solidité notamment économique et professionnelle<sup>327</sup>.

---

<sup>325</sup> Les formations ainsi que l'accompagnement à la socialisation professionnelle sont aussi des activités proposées après 18 ans pouvant permettre un prolongement de l'expérience Ufolep auprès des jeunes.

<sup>326</sup> Ce qui lui a fait connaître une forme d'incompatibilité historique avec les orientations stratégiques nationales du début des années 2000 qui n'étaient pas encore véritablement ancrées dans le sociosport.

<sup>327</sup> Des spécificités locales sont évidemment à prendre en compte dans l'histoire de l'évolution de ce comité. Nous pouvons par exemple citer le passé professionnel du président du comité départemental. Ayant travaillé dans les services de la mairie, sa connaissance du fonctionnement en a fait un atout pour tisser des relations.

## Bousculer les croyances en matière de pratique sportive fédérale, une difficile entreprise

Malgré ces éléments et la longévité du dispositif (environ dix ans), les dirigeant-e-s du comité départemental restent convaincu-e-s que ce modèle d'organisation a vocation à rester provisoire.

*« I : Bien sûr il faut faire un lien, il faut qu'on arrive à faire un lien. Ce que Henri [Quatrefages] voudrait c'est que les écoles multisport soient gérées par des associations.*

*F : C'est une marche ? Une transition ?*

*I : Oui, mais ça ne peut pas se faire comme ça*

*F : On ne peut pas l'imposer aux associations ?*

*I : En termes de financement, de mise à disposition de salariés ça va être compliqué à combiner. Le modèle, je ne l'ai pas encore. Je comprends bien la volonté politique d'Henri [Quatrefages]. Je la comprends bien, mais je ne sais pas comment l'organiser en termes de ressources humaines. Ce sera des animateurs Ufolep qui interviendront dans une autre association, quel lien ? Comment on fait ? Qui prend les subventions ? Comment on organise le financement ? ».*

**Caroline Deleuze, directrice du comité départemental Ufolep 34.**

Les fonctions de vice-président national du pôle « sport et société » assumées par le président de ce comité départemental ont certainement joué un rôle dans l'adoption de ce discours en faveur d'une autonomie associative des dispositifs gérés pour le moment par le comité départemental. En effet, le pôle « sport et société » est parfois accusé de « pervertir » le modèle fédératif. Pour être en adéquation avec les orientations nationales, l'organisation devrait encourager, favoriser, réfléchir méthodologiquement, à la façon dont elles-ils devraient plutôt accompagner l'initiative que la gérer elles-mêmes. À propos des actions déjà engagées, il faudrait que l'organisation départementale parvienne à les transformer en actions autonomes, en suscitant l'engagement de différentes énergies susceptibles d'en prendre la responsabilité. Dans l'extrait d'entretien choisi ci-dessus, la directrice met en avant les difficultés de fonctionnement que supposerait un transfert de responsabilité. Elle nous a exprimé ensuite son incapacité, à court terme, à penser un modèle économique et juridique, fonctionnel qui permettrait la mise en application de la politique nationale souhaitée par l'Ufolep.

La compatibilité des activités « traditionnelles » avec celles identifiées comme plus sociosportives a souvent été qualifiée, à l'échelle fédérale, d'utopique. Les différentes logiques d'acteur supposeraient une capacité d'adaptation, de conciliation forte pour que les deux puissent s'exprimer dans une même entité. Nous verrons dans le chapitre 4 que certaines associations y sont parvenues. Cependant, des déterminants communs à celles-ci semblent se dessiner comme la taille et la structuration professionnelle pour pouvoir y parvenir, réduisant le nombre d'associations potentiellement candidates à cette double activité. L'idéal type qui consisterait à confier aux clubs traditionnels de nouvelles missions sociosportives ne semble pas être le scénario le plus envisagé par la fédération. Peu d'appels du pied semblent être faits de la part des clubs, et l'Ufolep ne cherche pas directement à exercer de pression sur les associations au fonctionnement dit traditionnel pour qu'elles adoptent des missions sociosportives. De plus, l'isomorphisme associatif pourrait faire perdre la valeur de ces dispositifs si certaines de ces caractéristiques n'étaient pas retenues par les repreneur-euse-s.

« [...] après il y a une réalité. Une gamine du Petit-Bard elle paye 40 € à l'année, si demain ils arrivent à se structurer, elle restera dans une structure à sa portée financière. Mais si demain elle arrive dans un club, dans le mien, pour s'entraîner deux heures par semaine, elle va payer 200 €. Elle n'aura pas les moyens. Il y a cette réalité à laquelle tu es confronté ».

### **Responsable de la commission GRS Ufolep.**

En effet, Cécile Canovas, responsable de la commission nationale sportive de GRS de l'Ufolep nous rappelle le prix particulièrement bas de la cotisation pour les licenciées de la section GRS du comité départemental. Ce prix est notamment rendu possible par les économies d'échelle du comité, par sa capacité à obtenir des subventions et à les faire perdurer. Bien que nous ne puissions pas nous appuyer sur des chiffres pour parler du coût moyen d'une licence dans cette activité, il est probable qu'elle dépasse largement ce prix-là. La section propose donc une offre non couverte par les clubs au fonctionnement traditionnel proposant de la GRS dans le comité départemental de l'Hérault. Pourtant, un reproche pourrait être fait au comité concernant les écoles multisport, il pourrait être taxé de concurrence déloyale. Contre toute attente, ce sont plutôt des phénomènes inverses que nous avons observé dans d'autres territoires que celui de l'Hérault.

En effet, la structuration du secteur « sport et société » est devenue tellement prégnante à l'échelle des comités départementaux, que certains d'entre eux semblent s'être arrogé certaines missions. Nous avons eu connaissance de conflits entre des associations et des comités au sein desquels il était reproché au club d'empiéter sur les prérogatives autodéfinies du comité. L'association se serait engagée sur des missions que le comité départemental se serait attribué<sup>328</sup>.

### **La domination des comités fédéraux sur les clubs ?**

A propos du même sujet, il est aussi possible d'entendre la dénomination « d'association comité » pour les clubs jugés tellement imposants qu'ils adopteraient la taille et la fonction d'un comité. À nouveau, nous pouvons traduire l'usage de cette dénomination par l'enjeu de l'attribution des prérogatives à chacun des échelons. À ce stade, une question s'impose : en « s'hyper structurant » les comités départementaux ne vont-ils pas participer à l'affaiblissement de l'échelon associatif local ? Ne vont-ils pas les supplanter par leur ingénierie de gestion, de professionnel-le-s ? L'investissement des comités départementaux dans les différentes fonctions qui leur sont confiées ou dont ils s'autosaisissent jouera dans l'équilibre futur entre ces organes. En effet, le comité départemental a également un rôle d'accompagnement de ses membres associatifs, de tête de réseau<sup>329</sup>.

Du point de vue économique, les subventions de fonctionnement, dont les clubs sont les principaux destinataires, s'amenuisent au profit d'appels à projets (Hoarau, Laville, 2013 ; Cottin-Marx, 2019), pour lesquels les comités départementaux sont en première ligne comme

---

<sup>328</sup> Nous avons déjà eu l'occasion de le dire, mais les reproches vont parfois plus loin. Il nous a été possible d'entendre des comités départementaux qualifiant de contre-productive la démarche de clubs à la recherche de subvention auprès de collectivités avec lesquelles le comité travaille également. La requête des associations envers les communes à la recherche de subvention de fonctionnement gênerait le travail entrepris par les comités pour installer une nouvelle relation partenariale davantage basée sur le projet.

<sup>329</sup> Nous verrons dans le chapitre 4 que l'équilibre entre les fonctions d'accompagnement et d'opérateur est questionné ce qui pourrait conduire à la fragilisation du pouvoir des organisations.

en témoignent les chiffres du CNDS de la saison 2018-2019 exposés plus bas<sup>330</sup>. Dans le cas du comité départemental de l'Hérault, ces appels à projets se sont même transformés en marchés publics imposant aux candidats potentiels une certaine structuration et des compétences pour pouvoir y répondre. En dressant ces rapports de force, nous pouvons nous demander si, en se structurant, les comités départementaux ne viennent pas retirer des marges de liberté aux clubs. Un délaissement des fonctions d'accompagnement associatif par certains comités combiné à de nouvelles règles de répartition financière des subventions défavorables aux clubs risque de créer des déséquilibres dans la répartition des ressources économiques et humaines.

Un extrait de notre carnet ethnographique du comité directeur du 26 et 27 février 2019 nous montre le déversement des subventions des associations vers les plus grosses d'entre elles, incluant les comités. À l'occasion de discussions autour de la prise de responsabilité de répartition des fonds du CNDS par les fédérations, les montants de l'année précédente versés à la fédération sont donnés pour informations aux membres du comité directeur national de l'Ufolep.

« 88 départements sur les 103 existants touchent des financements du CNDS ainsi que 208 associations sur les 7500 environ que compte la fédération. Ils se partagent trois millions d'euros, les 200 000 restants sont distribués aux régions. Des voix s'élèvent pour s'étonner du faible nombre d'associations concernées par les aides du CNDS, il est rappelé que les seuils minimums d'aide n'ont cessé de croître, éloignant un peu les associations de la possibilité de demander des aides. Les thématiques seraient également de plus en plus fléchées, ne permettant pas aux associations de s'insérer dans les thèmes. Un brouhaha important se forme, le montant total impressionne. Gilles [Couture, élu du CDN] rappelle que dans ce chiffre est compris l'emploi. Jean-Claude [Dauphant, élu du CDN] renchérit en précisant qu'il ne faut pas se satisfaire de la somme donnée dans le réseau bien qu'elle puisse paraître conséquente ». **Extrait du carnet ethnographique du comité directeur du 26 et 27 février 2019.**

La suite des échanges a donné lieu à cette interpellation d'un·e élu·e « les clubs ont perdu du CNDS, les antennes départementales ont un peu moins perdu, les régions ont obtenu la même chose, et les fédérations nationales ont obtenu plus. Plus on est près du pouvoir, plus les instances sont bien arrosées. Les clubs gueulent, mais comme les instances en remontant ne sont pas autant concernées par la perte d'argent, la gronde s'affaiblit pour au final, ne pas être relayée ». **Extrait du carnet ethnographique du CD du 26-27 février 2019.**

Au cours des dernières années, le CNDS s'est inscrit dans une stratégie de diminution du nombre de bénéficiaires pour éviter le « saupoudrage ». Pour y parvenir, le seuil minimum de subventions auxquelles les associations pouvaient être éligibles a été augmenté<sup>331</sup>. Les associations touchant les plus gros montants de subventions ont donc été privilégiées par un maintien de leur aide à un pourcentage élevé en comparaison de celui des années précédentes.

---

<sup>330</sup> Issus du rapport d'activité du CNDS de 2018.

<sup>331</sup> « Le seuil d'aide financière pour un bénéficiaire a été relevé en 2014 à 1 500 €. Il est néanmoins abaissé à 1 000 € pour les structures dont le siège social se situe en Zone de Revitalisation Rurale (ZRR) ou dans une commune inscrite dans un contrat de ruralité ou dans un bassin de vie comprenant au moins 50 % de la population en ZRR. En 2018, le montant moyen d'une subvention s'élève à 7 856 € (contre 7 394 € en 2017, soit + 6,2 %) ». Extrait du rapport d'activité du CNDS p. 21

L'axe stratégique défini sur les territoires prioritaires « politique de la Ville » a également permis un tri important. Pour finir, la dématérialisation opérationnelle depuis environ 2012, mais obligatoire depuis 2018, a également pu éloigner les « petits » clubs qui privilégiaient un rendu papier pour les demandes de subvention.

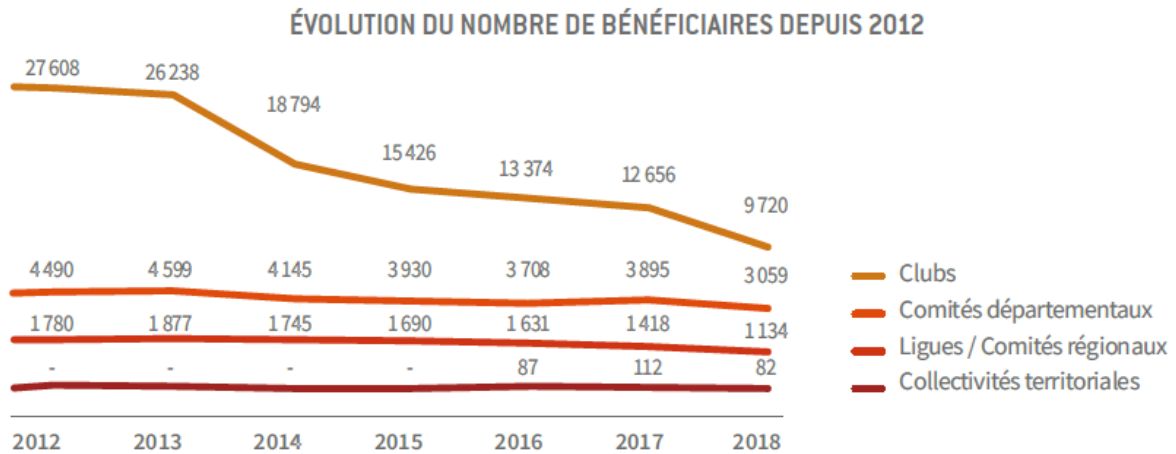


Figure 25 : Évolution du nombre de bénéficiaires du CNDS entre 2012 et 2018 selon la nature des structures (Tableau extrait du rapport d'activité du CNDS de 2018 p. 21)

Les courbes de l'évolution du nombre de bénéficiaires notamment par échelons fédéraux le prouvent. Ainsi les comités départementaux ont été 22% de moins à toucher une aide tandis que les associations l'ont été de 55%. Près d'une association sur deux qui touchait une aide du CNDS en 2012 ne la touche plus en 2018.

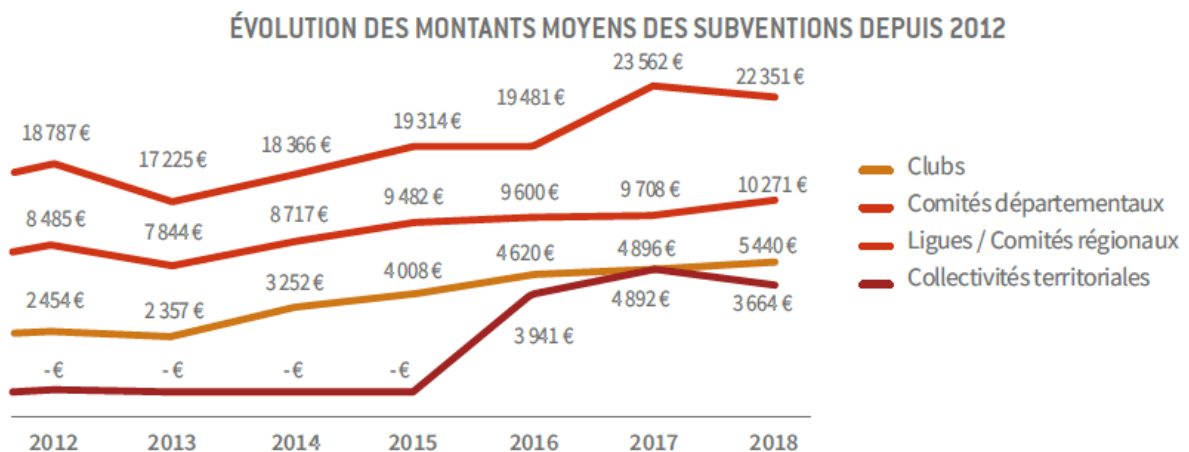


Figure 26 : Évolution des montants moyens des subventions du CNDS entre 2012 et 2018 selon la nature des structures (Tableau extrait du rapport d'activité du CNDS de 2018 p. 21)

L'évolution de la courbe des moyens octroyés entre les différentes natures de structure peut également appuyer la démonstration. En effet, les comités départementaux et régionaux touchent en moyenne deux à quatre fois plus de subventions que les clubs. Prioritairement en raison de l'investissement de la fédération sur les thématiques des quartiers prioritaires,

l'Ufolep culmine à la 10<sup>e</sup> place des fédérations les mieux dotées en subventions du CNDS avec une augmentation de ces chiffres nationaux depuis au moins 2012<sup>332</sup>.

En résumé, nous avons mis en évidence dans cette section que les échelons intermédiaires en se structurant, notamment sur des projets sociosportifs, proposaient des interventions de plus en plus locales qui pouvaient s'apparenter à celles d'un club. L'exemple du comité départemental de l'Hérault a été repris pour illustrer de quelle façon celui-ci est parvenu à s'inscrire durablement dans le paysage local en proposant des activités hebdomadaires. Les craintes que cette activité soit individualiste ou consommatoire ont été écartées par notre analyse qui a montré que les pratiquant-e-s connaissaient bien la fédération et étaient en mesure de donner deux de ses caractéristiques à laquelle la fédération est attachée : le multisport et l'implication dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville. Bien qu'il ne faille pas faire de ce cas une vérité pour tous les comités départementaux, la structuration de cet échelon fédéral est cependant une réalité globale. Nous pouvons nous demander si la fédération, en accompagnant cette structuration, a pris les mesures nécessaires pour que les rôles de chacun des acteurs fédéraux puissent perdurer. En effet, nous nous sommes finalement demandé si les comités départementaux et les autres organisations fédérales, régionales et nationales, à mesure qu'elles se développaient, ne privaient pas les clubs de leurs ressources et donc de leurs forces ? Nous allons voir que cet important développement des échelons intermédiaires fédéraux, en tant qu'opérateurs, pourrait tendre à renforcer le phénomène de désintérêt des associations pour le système fédéral.

### **3.3.3. La remise en question des têtes de réseau et la restructuration relationnelle du système fédéral interne**

En nous appuyant sur les données fournies par le CNOSF dans son rapport d'activité ainsi sur celles des préfectures réunies en 2019 par le ministère de l'Intérieur, nous pouvons observer que le système fédéral détient une attractivité mesurée auprès des associations sportives. Pour cette même année 2019, 180 000 associations<sup>333</sup> étaient fédérées, alors que 307 500 associations avec un objet sportif s'étaient déclarées en préfecture<sup>334</sup>. En soustrayant le chiffre des associations fédérées à celui du nombre d'associations déclarées en préfectures, nous pouvons voir que le nombre d'associations fédérées est encore supérieur à celui de celles qui ne le sont pas (59% environ). Mais l'écart est important, et nous sommes en droit de nous demander si les chiffres ne s'inverseront pas à l'avenir si les fédérations ne parviennent pas à prouver davantage l'intérêt de se fédérer. En 2017, d'après « les chiffres clés de la vie associative » produits par l'INJEP, 16% des associations qui se sont créées cette année-là relèvent du domaine sportif.

#### **Fédéra... quoi ?**

Les facteurs participant à l'éloignement des associations à objet sportif du système fédéral sont importants. La conjoncture et les tendances sociétales (individualisme, hausse de

---

<sup>332</sup> Nous ne détenons pas les chiffres antérieurs à 2012.

<sup>333</sup> Source : le sport en quelques chiffres produit par le CNOSF et le centre de ressource DLA (Décembre 2017).

<sup>334</sup> Bien que l'écart soit important entre ces deux chiffres, le retrait des associations mises en sommeil pourrait sûrement permettre de l'atténuer.

la pratique autonome et privée marchande, etc.) que nous avons développées dans l'introduction jouent un rôle prégnant. Nous pouvons retenir plus particulièrement la section qui a présenté la défédéralisation et l'individuation des pratiques sportives (Bordes, Lesage, Level, 2014 ; Bordes, 2009 ; Corneloup, 1999 ; Chantelat, Fodimbi et Camy, 1996 ; Vieille Marchiset, 2003). Le phénomène des communautés de running ou de cyclisme continue de progresser. Ces communautés permettent de combler le besoin de lien social et de dépenses physiques d'une partie des sportif·ve·s d'aujourd'hui (Pedersen, Kremen Pedersen, Thing, 2018 ; Mahan III *et al.*, 2014 ; Ronkainen *et al.*, 2017 ; Inoue, Funk, Jordan, 2013). Si une partie de la pratique dite « autonome » est solitaire, elle peut aussi être collective quand celle-ci est, par exemple, organisée par des leaders que ce soient des marques via les réseaux sociaux prioritairement ou des applications (Adidas runners, Nike Running, Strava, Running Heroes, Runkeeper) (Jallat, Lindon, 2016 ; Sarazin, Couput, 2017).

« 'Serious Runners' appear to seek a balance between freedom vs. individuality and their self-organized sport on the one hand, and security and common identity and a sense of community in organized sport, on the other hand; a balance that calls for new and different forms of community. [...] As there seems to be a difference between running within traditional running clubs and running with urban running communities, two types of 'peg' communities for 'Serious Runners' can be distinguished, namely 'jointly individualized running' and 'individualized running in communities'<sup>335</sup>. » (Pedersen *et al.*, 2018).

En créant leur propre réseau social (Nike+) ou en le rachetant (Adidas avec *Runtastic*), les marques répondent à un besoin communautaire (Jallat, Lindon, 2016). Elles permettent à leurs utilisateur·rice·s de partager leurs données, de les comparer<sup>336</sup>. Il serait intéressant d'étudier si le système fédéral connaît une réorientation de ses pratiquant·e·s vers ces communautés, ou bien si ces communautés attirent des pratiquant·e·s qui étaient, au contraire, rebuté·e·s par l'idée de pratiquer en club.

La principale différence entre ces pratiquant·e·s en communauté et celles·ceux des fédérations tient aux méthodes d'adhésion. Quand dans le système fédéral l'adhésion se traduit par la contractualisation entre une fédération et un individu par la prise d'une licence, dans le système de communauté, l'adhésion suppose bien souvent uniquement l'inscription sur un site et dans la majorité des cas sans dépense supplémentaire (en dehors de l'achat du système informatique initial). Le sentiment d'adhésion ne nécessite pas, dans ce cas, la souscription à une association, la marque ou l'application servant de référence. Alors qu'aucune barrière juridique ne permet de délimiter une communauté, les individus parviennent tout de même à s'en sentir membres. À la manière d'un club sportif, les communautés de « runners » brandissent les couleurs de la leur au cours des courses auxquelles ils participent, voire affrontent les équipes des quartiers voisins quand les communautés sont étendues comme c'est le cas de celle des « Adidas runners » avec leur challenge « boost battle run ».

---

<sup>335</sup> « Les 'Serious Runners' semblent rechercher un équilibre entre, d'une part, la liberté, l'individualité dans l'auto-organisation, et d'autre part, la sécurité, l'identité commune et le sens de la communauté dans le sport organisé ; Un équilibre qui exige de nouvelles et différentes formes de communauté. [...] Comme il semble y avoir une différence entre courir dans les clubs traditionnels et courir avec les communautés de courses urbaines, on peut distinguer deux types de communauté pour les 'Serious Runners', la course individuelle conjointe et la course individuelle au sein de communautés ».

<sup>336</sup> Nike possède ses propres objets connectés : Nike's FuelBand.





Figure 27 : Photo d'illustration de la finale Boost Battle Run Adidas le 23/02/2015 avec dix quartiers de Paris en compétition (provenance : blog Graine de Sportive)

Le modèle fédéral est tenu éloigné de ce phénomène puisqu'il ne reconnaît une communauté et n'accepte de l'accueillir que si celle-ci est rassemblée au sein d'une organisation (une association) qui peut en délimiter les contours. Or, nous l'avons vu, la fédération ne souhaite pas abandonner la règle qui consiste à dire qu'un-e adhérent-e de l'Ufolep est un adhérent-e licencié-e, rattaché-e par un contrat qui prend la forme d'une adhésion à l'année, à la journée, etc. ou selon la durée de l'activité à laquelle il prend part.

Les fédérations sportives pourraient choisir de faire évoluer leur modèle fédératif vers celui des communautés (ou bien inversement affirmer leur attachement au modèle associatif). Le sociosport a joué comme un élément déclencheur de réflexion à ce sujet parce qu'il a supposé une affiliation modifiée de la licence traditionnelle. Bien que ces nouveaux produits d'affiliation aient provoqué un changement important d'usages comme le fait de considérer la pratique occasionnelle, ou sur une période plus courte qu'à l'accoutumée, le modèle *in fine* de l'adhésion reste inchangé, il suppose la contractualisation à partir d'une licence entre la personne physique et la fédération. La fédération étudiée ne semble pas avoir entamé de réflexion au sujet d'un modèle qui n'offrirait pas ce système d'adhésion physique par la contractualisation. Elle semble voir dans le modèle associatif et son système d'adhésion les moyens de mettre en œuvre son projet, qu'elle veut, avant tout, collectif et non consommatoire (Bernardeau-Moreau, 2003).

Il est possible que la fédération n'envisage pas un changement de règle trop important à propos du cadre dans lequel elle souhaite concevoir son projet. Ce mode de fonctionnement pourrait sonner comme trop proche de l'entreprise privée, trop lié à une stratégie de marketing communautaire. Hoarau et Laville (2008) cités par Mayaux (2009) parlent d'un antagonisme, d'une répulsion/séduction à propos du managérialisme qui pourrait ici être étendue à ses pratiques. Il faudrait probablement que le changement culturel soit collectif pour que les fédérations sportives puissent envisager cette évolution, car le ministère des Sports (et désormais l'agence du sport) les évalue notamment sur le chiffre de leur-s pratiquant-e-s pour calculer leur convention pluriannuelle d'objectif. La motivation à investir un format différencié



de pratique par les fédérations sportives pourrait souffrir de la crainte que l'environnement immédiat n'y soit pas sensible.

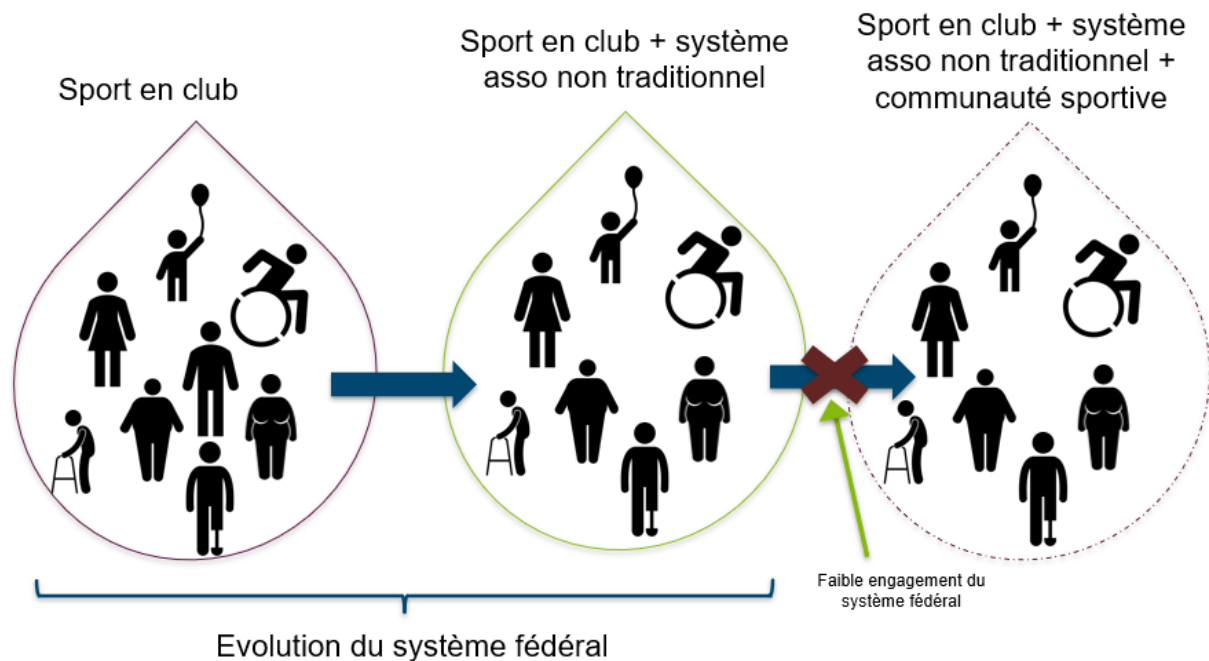


Figure 28 : Synthèse de l'évolution des formats de pratiques sportives et leur appropriation (ou non) par le système fédéral

Mais les ressemblances apparentes entre les communautés délimitées (associatives) et non délimitées/flottantes (marques) ne doivent pas effacer les différences qui les composent (Mayaux, 2009 ; Jallat, Lindo, 2016). Dans le cas des communautés non délimitées, les frontières au-delà de l'association ne sont plus dictées par une aire géographique, elles sont globales pour certaines (Jallat, Lindo, 2016)<sup>337</sup>. Par ailleurs, en même temps que les marques soudent des individus dans leur communauté, elles créent également une communauté de consommateur-riche-s et les instrumentalisent pour faire de la promotion (marketing communautaire). L'application *Nike+* permet par exemple « d'analyser de nouvelles pratiques ou des tendances de consommation émergentes, de favoriser les mises en contact au sein de la communauté ». Ce faisant, l'entreprise a la possibilité de consolider sa base de données en enregistrant les coordonnées de clients qui passent commande en ligne -augmentant la rétention et la fidélisation des consommateurs à la marque. [...] Le PDG du groupe Adidas est parfaitement conscient de l'importance des enjeux actuels : « Les technologies numériques nous offrent de nouvelles et formidables opportunités pour accompagner les athlètes de tous niveaux et les aider à prendre en main leur "destin sportif". » (Jallat, Lindo, 2016). Les systèmes de *gamification* ou « ludification » désignent d'après Bruna (2020), un système qui permet des récompenses en cas de connexions quotidiennes ou régulières. Les applications sportives que nous avons citées sont friandes de ces méthodes pensées pour le long terme (Pharabod, Nikolski, Granjon, 2016 ; Régnier, 2018)<sup>338</sup>. Ces sportif-ve-s deviennent alors des

<sup>337</sup> C'est la raison pour laquelle la comparaison avec les communautés Adidas Runners structurées en quartier nous semble la plus pertinente dans le cas de notre étude sur le système fédéral.

<sup>338</sup> La communauté Adidas Runners permet l'obtention d'un t-shirt dès que cinq « runs » hebdomadaires ont été effectués sur l'application *Runtastic* (Cf. page Facebook Adidas Runners Sentier).

ambassadeur-riche-s en échange des bénéfices de l'émulation collective sportive de la communauté. Sarazin et Couput le décrivent avec la marque Salomon par exemple. D'autres encore se font connaître initialement sur des formats gratuits, puis développent des options payantes, et finissent par construire une stratégie orientant les utilisateur-riche-s vers ces produits. Les communautés de marque peuvent donc servir des intérêts marketing, intéressés, et pas ceux du système fédéral, principalement désintéressé car centré sur la recherche de lien social.

Mais cet aspect « intéressé » des communautés de pratiquant-e-s autonomes ne semble pas réduire le phénomène au regard des avantages apportés par le modèle. Dans une démarche prospective nous pouvons nous demander si cela ne risque pas de créer un décalage entre le développement du système fédéral et les attentes des pratiquant-e-s d'aujourd'hui. Les individus, tout autant que les dirigeant-e-s ou les organisateur-riche-s d'activités (quand celles-ci ne sont pas associatives), pourraient moins percevoir l'intérêt de s'affilier au système fédéral. La possibilité qui est donnée aux adhérent-e-s de participer à des compétitions est l'élément central mis en avant par celles-ces de la fédération étudiée ayant répondu à notre questionnaire, et plus particulièrement à la question : « pourquoi ressentez-vous un attachement particulier à la fédération ? »<sup>339</sup>. Mais cet atout fédéral perd peu à peu de sa splendeur, car, parallèlement, des compétitions permettant le dépassement ou la confrontation aux autres sont permises hors de tout système fédéral. Il s'agit notamment du développement des pratiques compétitives dans un cadre privé marchand, très répandu dans les disciplines comme la course et le trail principalement (Rochedy, 2015 ; Bessy, 2012). Cet argument peut donc plus facilement être débouté quand, les acteur-riche-s territoriaux-ales tentent de convaincre des associations de s'affilier. L'organisation d'un atelier avec pour thème la vie associative au cours d'un rassemblement en novembre 2019 auquel nous avons participé, a permis de mettre en lumière que les acteur-riche-s des comités départementaux ressentaient de plus en plus de difficulté dans cette tâche. L'argumentaire utilisé aujourd'hui n'est plus celui d'hier, et ne suffit pas toujours à convaincre.

*« Tu vois la licence... mon mari fait du trail, tu sais ce que c'est ? Vous n'avez pas beaucoup de montagnes pour courir à Paris [rires]. Ils sont dans un club, ils sont 200... j'ai essayé de rentrer en tant qu'Ufolep salarié, « vous pourriez vous affilier à une fédération ça serait pas mal ». J'ai essayé de leur vendre, mais les gens s'en fichent, ils veulent se sentir libres et la licence les attache à un truc. Comme on n'avait pas de proposition de choses à faire, il aurait fallu que je leur vende un trail, de la formation pour les gens qui encadrent, que j'ai un panel à lui proposer hors ces dernières années... C'est dur ce que je dis ». Acteur-riche du réseau Ufolep.*

*« Je n'ai pas grand-chose à vendre. Le problème c'est que cette association... ça concerne le village où j'habite... autour il y a des associations Ufolep notamment une qui est située à 8km, cette association sans licence a tué cette association Ufolep parce qu'elle ne prenait pas de licence, son président avait un engagement d'ailleurs il est entré au comité départemental, mais il m'a appelé et il m'a demandé « [anonymisé] comment je fais parce que je vends mon adhésion annuelle avec une licence, et les gens me demandent à quoi ça sert ? [Silence] ». Acteur-riche du réseau Ufolep.*

---

<sup>339</sup> La deuxième et troisième réponses sont « la conception des pratiques » et « la qualité des manifestations ».

« L'association existe encore, mais elle a perdu des licenciés parce que l'autre association te demande 20 € à l'année, te file un tee-shirt et ne t'embête pas. Ce n'est pas le prix de ta licence R2<sup>340</sup> en Ufolep. Il y a des questions à se poser sur les licenciés, la force de l'Ufolep si tu veux augmenter tes licenciés c'est la compétition pour l'instant. Je ne suis pas certaine que la démultiplication des activités... j'en ai entendu beaucoup dire que les activités traditionnelles étaient mortes, que c'était la fin, que c'était fini et ben non ce n'est pas fini parce qu'il y a du monde qui fait des compétitions. Il faut redorer le blason des activités sportives traditionnelles et plutôt que de chercher à ... surdévelopper d'autres types d'activités qui ont des noms à coucher dehors, que j'ai du mal à suivre, il vaut mieux croiser tout ça, je n'ai pas de solution miracle. C'est ce qu'on essaye de faire dans [anonymisé]. C'est ce que voudrait [anonymisé], mais ça a du mal à prendre. On a perdu en licenciés et la seule explication que j'ai eu c'est le cyclisme ». **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

Les fédérations peuvent compter sur l'État pour ajouter de nouveaux éléments à cet argumentaire. Probablement en partie pour défendre leurs intérêts, le gouvernement a confié des responsabilités aux fédérations. Ils leur permettent de jouir d'un monopole qui redore leur attractivité auprès de certaines associations. La possibilité qui était donnée à l'association de prétendre à des aides du CNDS est la première raison pour expliquer son affiliation invoquée par le dirigeant de l'association « Prends soin 2 toi » rattachée à l'Ufolep. Il en va de même pour l'engagement des volontaires en service civique. Adhérer à un organisme qui dispose de l'agrément est obligatoire pour pouvoir y prétendre. La délégation de la mission de répartition des aides du CNDS (nouvellement agence du sport) vers les fédérations va également dans le sens d'une aide au renforcement de leur pouvoir (63,4 millions pour la déclinaison des Projets Sportifs Fédéraux)<sup>341</sup>. Ainsi, les associations à objet sportif souhaitant pouvoir prétendre à ses services sont encouragées à s'affilier. Nous pouvons donc dire que le système sportif, et plus largement l'État, participe à rendre plus attractives les fédérations en leur octroyant ces services (bien que le but premier de l'État ne soit pas nécessairement celui-ci). Cependant ces « acquis » pour le système fédéral ne sont pas figés comme en témoigne l'enveloppe de 9,4 millions allouée par l'agence nationale du sport pour l'année 2020, pour « des actions annuelles menées au plan local (hors PSF) pour les transferts indirects et cas spécifiques, et pour accompagner le déploiement des Projets Sportifs Territoriaux (PST) », et celle de deux millions d'euros du budget fléché pour un appel à projets national « soutien aux réseaux sociosportifs ».

Le dirigeant de l'association Prend Soins de toi a mis en avant deux autres services en plus de ceux cités précédemment : la mise à disposition gratuite ou à des tarifs préférentiels du matériel dont le comité départemental est propriétaire, ainsi que la participation de ses pratiquant-e-s ou bénévoles à des activités et dispositifs de la fédération. Ce dernier point est probablement celui sur lequel la fédération a le plus d'emprise, et est pourtant celui qui est cité en dernier par le président de club.

« [...] Et puis ensuite ça a été... [silence] favoriser le fait qu'on est aussi acteur dans le côté associatif et du coup je voulais vraiment investir les bénévoles dans les différents projets de la fédération comme par exemple les secoureurs<sup>342</sup> que l'Ufolep nationale a développés et dans

---

<sup>340</sup> Nom de l'assurance dans le système à l'œuvre à l'Ufolep.

<sup>341</sup> Données issues d'une plaquette de présentation de l'agence nationale du sport utilisées comme support au cours d'une visioconférence en avril 2020.

<sup>342</sup> « Secoureur » est un dispositif de l'Ufolep qui consiste à placer un-e participant-e formé-e aux gestes qui sauvent parmi les participant-e-s classiques. On le retrouve par exemple lors de course à pied.

*lesquels on s'est investi, ça bat de l'aile maintenant, mais j'avais, à un moment donné, 25 coureurs de l'association qui étaient secoureurs pour l'Ufolep donc il y a du lien qui s'est créé naturellement entre l'association et la fédération ».* **Arnaud Rizzo, président de l'association Prends Soins de toi.**

L'Ufolep s'est donc inscrite dans une démarche de production de services à destination des associations. Elle a cherché à agrandir la liste de ce qu'elle pourrait proposer aux associations. C'est dans cet objectif qu'elle a développé un site de production d'affiches personnalisables, un site de gestion d'inscriptions, des dispositifs, un guide associatif, une série de webconférences, des partenariats, des formations, etc. Elle a alors décidé de communiquer directement avec ses associations notamment pour les informer de la création de ces outils. Elle a également cherché à structurer des réseaux d'associations, comme celui avec une activité multisport.

Nous n'avons pas connaissance à ce jour des résultats qu'aurait pu produire le développement de tels services en termes d'attractivité de la fédération et de fidélisation des associations déjà fédérées. Cela nécessiterait une étude à grande échelle auprès des associations nouvellement et anciennement affiliées. La méconnaissance de la part des associations de ces outils est une problématique régulièrement soulevée. Elle s'explique par l'existence récente de ces outils, mais également par les difficultés de communication que peut connaître un réseau aussi vaste que celui des fédérations sportives.

### Les comités départementaux ont-ils délaissé leur fonction de tête de réseau ?

À cela vient également s'ajouter l'investissement moins important de certains comités dans l'accompagnement associatif comme en témoigne ce·tte salarié·e de comité départemental.

*« Il y a 15 ans c'était très accompagnement des associations, il n'y avait que ça, je suis arrivé on a développé le projet et on a délaissé totalement les associations et donc maintenant on va revenir vers les associations. Je pense que c'est 90 % versus 10 % aujourd'hui. 90 % de projets et 10 % envers les associations. Je ne pense pas que c'est beaucoup plus ».* **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

Plusieurs explications peuvent être données à ce recul du temps consacré par les comités départementaux à l'accompagnement associatif. Nous avons déjà cité la priorité mise par certaines antennes sur le sociosport. Cette activité étant nouvelle, les opportunités et les sollicitations de l'environnement immédiat ont catalysé les attentions. De plus, la recherche d'un équilibre financier n'a pas joué en la faveur de cette mission. En effet, l'ensemble des responsables de cette thématique s'accorde à dire que cette tâche est chronophage et que les résultats calculés sur le nombre de licences ou d'associations ne permettent pas de rentabiliser financièrement un poste. Mais cette fonction n'est pas uniquement assumée par les salarié·e·s, les élu·e·s ainsi que les responsables sportif·ve·s locaux·ales sont également investi·e·s. Il est cependant intéressant de constater que cette mission peut, dans certains cas, être délaissée comme le montre le témoignage ci-dessus. Elle pourrait avoir tendance à se déporter vers d'autres acteur·rice·s comme les dirigeant·e·s élu·e·s et le réseau de bénévoles structuré, à l'Ufolep, en fonction des spécialités sportives. Les acteur·rice·s professionnel·le·s des comités départementaux entre les mains desquels les attendus en termes de développement sont forts, tendraient à se désengager de ces missions notamment pour des causes liées à la rentabilité. La

politique mise en place au cours de la dernière mandature à propos du « fédératif » tend à redorer cette fonction présentée comme un des cœurs de métier d'une fédération. C'est la raison pour laquelle malgré une potentielle tendance au désengagement des comités dans l'accompagnement associatif, de nouveaux recrutements sur ces missions sont apparus récemment.

Cet accompagnement a longtemps été uniquement du ressort des comités départementaux, l'investissement de l'Ufolep nationale est « récent » sur ce sujet. Les dirigeant·e·s de l'Ufolep nationale ont exprimé le changement culturel qu'a représenté la décision d'autoriser le siège à communiquer en direct auprès des associations. Cet organe vient désormais en soutien à l'accompagnement local par le développement de nouveaux outils et services, et par l'animation de réseaux. Par le passé, cette action aurait été perçue comme outrageante, voire irrespectueuse vis-à-vis des comités départementaux. Une fois encore, nous voyons que les fonctions des différents échelons fédéraux sont redistribuées. Certain·e·s élu·e·s nationaux·ales restent cependant très attentif·ve·s à ces envois pour que les propos ne soient pas déconnectés. Mais les comités départementaux acceptent (en majorité) désormais que le siège national travaille à leur côté à l'accompagnement du réseau associatif.

Nous pouvons expliquer l'affaiblissement des rapports de force entre les deux organes par les difficultés que peuvent rencontrer les comités départementaux à assumer cette fonction, mais surtout par la reconnaissance des organes intermédiaires par l'Ufolep nationale. En effet, au cours de la mandature étudiée la fédération a poursuivi les efforts investis dans le développement de sa fonction d'ingénierie. L'étude réalisée par Eurogroup Consulting à la demande du mouvement associatif et de l'Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation des projets d'intérêt général (l'ADASI) sur la fonction d'accompagnement des têtes de réseaux associatifs montre que cette fonction est généralement corrélée au niveau de maturité et à la taille des organisations. L'Ufolep nationale a connu une forte structuration au cours des dernières mandatures qui s'est notamment manifestée par une professionnalisation accrue. L'expertise et la capacité du siège à apporter des ressources aux comités départementaux et régionaux sont des changements majeurs observés par les acteur·rice·s de ces échelons. Cela a comme conséquence visible une présence plus importante des acteur·rice·s locaux·ales sur les rassemblements organisés par la fédération, mais également un investissement plus rapide et plus nombreux des comités dans les dispositifs proposés par la fédération. Ce travail sur le long terme engagé par le siège national a contribué à écarter l'ancien fonctionnement qui donnait un monopole aux comités départementaux dans la communication aux associations. L'acceptation de cette évolution peut également avoir été guidée par la crainte d'un affaiblissement de la légitimité des comités départementaux.

En effet, si la baisse du nombre d'associations et de licencié·e·s venait à se confirmer, il serait probable que le pouvoir induit par la montée en force du sociosport ne compense pas celui perdu par l'appauvrissement du nombre d'associations affiliées. Le développement que nous avons accordé à l'importance du fédératif témoigne de la place culturelle occupée par la réalité associative recherchée par la fédération.

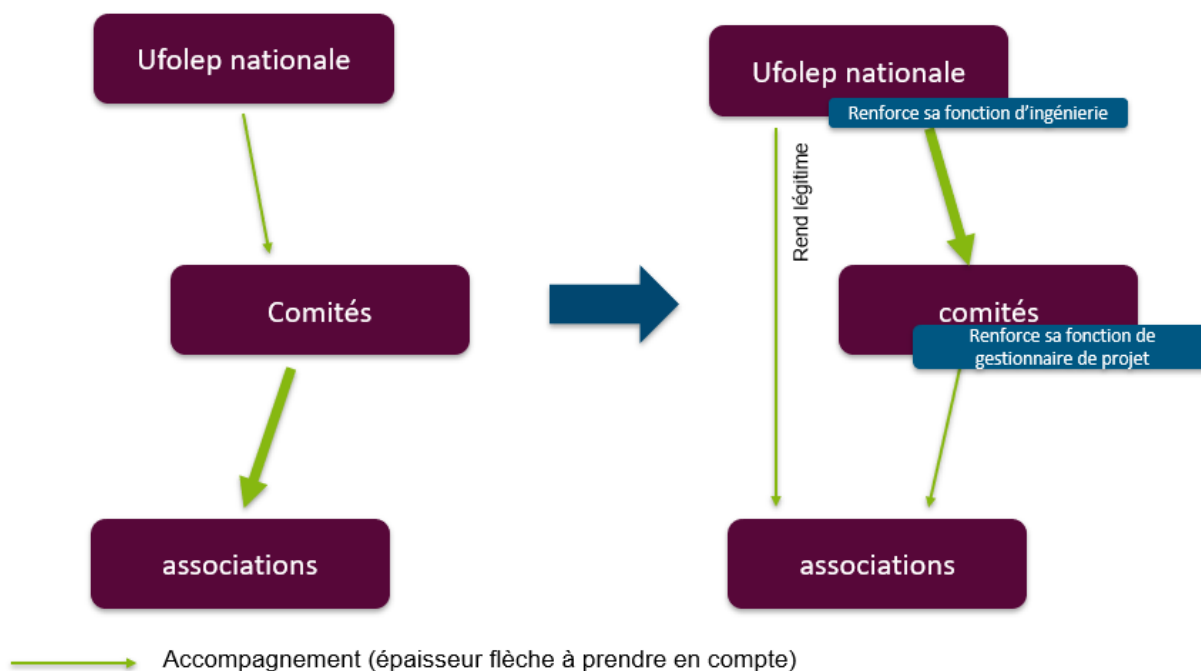


Figure 29 : Synthèse de l'évolution des stratégies d'accompagnement entre les échelons fédéraux et renforcement des fonctions

La communication se développe, les services également, et des associations, comme celle prise en exemple précédemment, sont attirées par le système fédéral pour les services proposés. Cependant, l'affiliation des adhérent·e·s individuelles, après celle de l'association, n'est pas un automatisme, ce qui est vu d'un très mauvais œil de la part des comités départementaux. 5% des associations de l'Ufolep en 2019 ne compte que trois adhérent·e·s, le nombre minimum qu'impose une affiliation. Il semblerait que ce groupe d'association soit majoritairement représenté par les associations pratiquant des activités de la forme. La principale explication donnée à la surreprésentation de ces disciplines parmi ces associations est qu'aucune compétition n'est proposée à l'Ufolep pour celles-ci. La prise de licence est indispensable à toute participation à une compétition fédérale. Nous pouvons imaginer qu'un des effets, qui serait considéré comme « pervers » par la fédération en conséquence du développement de nouveaux services, serait la hausse de ce nombre d'associations n'ayant affilié que trois licencié·e·s. Or, si la tendance venait à se maintenir, elle irait à contre-courant de l'objectif « fédératif » recherché par la fédération. Une solution coercitive existe pour régler cette situation. Elle est adoptée par un nombre important de fédérations délégataires. L'article L121-4 du Code du sport autorise les fédérations à obliger leurs clubs affiliés à licencier l'ensemble de leurs adhérent·e·s. L'Ufolep ainsi que d'autres fédérations affinitaires, multisport, scolaires et universitaires se refusent à appliquer cet article qu'elles considèrent comme contraire aux libertés individuelles ainsi qu'aux valeurs fondatrices de la vie associative.

L'autre effet que pourrait engendrer une hausse de l'attractivité fédérale par les services proposés serait une augmentation de sa capacité normative sur les associations, notamment sur l'accompagnement au projet. En effet, la critique qui est émise à propos des appels à projets pilotés par les acteurs publics ou privés peut être faite envers ceux organisés en interne par les fédérations (Prouteau, Tchernonog, 2017). Les associations risquent de « tordre » leur projet associatif, dans l'optique de répondre aux appels à projets que formulera la fédération. La marge

de manœuvre des associations en termes de projet serait donc un peu plus mise en danger. Certain·e·s acteur·rice·s fédéraux·ales portent un regard critique sur l'incapacité des associations à justement « tordre » leur projet, leur reprochant de ne rester que dans les pratiques dites « traditionnelles ». Nous reviendrons plus en détail sur ce phénomène dans le chapitre 4. Nous traiterons à cette occasion également de la montée en puissance des capacités normatives de l'Ufolep sur les acteurs intermédiaires notamment grâce au renforcement de ses capacités d'ingénierie et d'accompagnement personnalisé.

En résumé dans cette sous partie nous avons mis en évidence que le phénomène des communautés de pratiquant·e·s dit·e·s « autonomes » n'était, pour le moment, pas compatible avec le système fédéral qui ne conçoit la pratique que dans un cadre associatif régi par la prise d'une licence. Malgré la perte d'attractivité du système fédéral auprès des associations sportives nous avons observé que l'Ufolep ne cherche pas à faire évoluer cette culture<sup>343</sup>. La fédération voit dans le système associatif et la prise de licence les moyens de mettre en œuvre son projet. Cependant, les acteur·rice·s locaux·ales du système fédéral font part de leurs difficultés grandissantes à convaincre les associations sportives de l'intérêt de s'affilier. Nous avons donc mis en évidence que, malgré l'évolution des modes d'affiliation, la règle d'un contrat conclu entre la personne physique et la structure par la prise d'une licence était solidement ancrée. Nous avons montré que l'adhésion d'une association à une fédération pourrait tendre, à l'avenir, à être plus motivée par la recherche de services que par une véritable recherche de conformité avec des valeurs et de leur transmission par l'adhésion à un mouvement plus global qu'une association locale. Cette réalité serait sûrement difficile à accepter pour le système fédéral, car contraire aux valeurs qu'ils tentent de diffuser et qui participent à justifier de la singularité des fédérations sportives dans le champ du sport. Le phénomène d'adhésion uniquement collective de l'actrice morale, sans les adhésions individuelles ensuite des adhérent·e·s, pose un problème aux comités départementaux principalement, car cela ne leur permet pas la valorisation en chiffres qu'ils recherchent pour attester de leur capacité fédérative. La fédération utilise prioritairement le décompte de son nombre d'adhérents pour s'en justifier. Nous avons rappelé que ce mécanisme est induit par la culture normative au sein de laquelle la fédération évolue et qu'elle s'autoalimente également par la priorité mise sur la mandature du « fédératif ». Pourtant, paradoxalement, un recul de l'investissement des comités départementaux dans leur tâche d'accompagnement au développement a été parfois constaté dans l'histoire récente de la fédération. Malgré les récents discours volontaristes en faveur de cette mission qui ont permis un sursaut d'intérêt, il ne faut pas écarter l'hypothèse que ce désintérêt a, à un moment, participé à affaiblir l'attractivité du système fédéral auprès des associations sportives. Nous avons ensuite montré que l'Ufolep nationale s'est investie dans l'outillage des associations pour soutenir l'accompagnement local. La barrière culturelle qui empêchait l'échelon national de converser en direct avec les clubs a été levée. Le risque étant que l'accompagnement se renforce dans une visée normative au service des intérêts gestionnaires de la fédération et au détriment des projets sociaux des associations locales.

---

<sup>343</sup> La Fédération Française de Surf pourrait être observée à ce sujet en raison de son projet pour fédérer les communautés de surfeur·euse·s : le Club Surfing France.

## Conclusion chapitre 3

Pour conclure, ce chapitre a montré que lorsque des organisations sportives souhaitent prendre en compte les changements globaux de la société, elles sont contraintes d'interroger leur pratique en matière de gouvernance, de gestion et de structuration. Dans chacun de ces domaines ces dernières sont questionnées dans la cohérence entre leur fonctionnement et leur projet social, suscitant la remise en question de leurs usages.

Dans une première sous-partie, l'observation de la gouvernance des fédérations sportives du point de vue de son fonctionnement a permis de montrer que peu d'évolutions ont été observées. Les usages sont fortement ancrés en matière de prise de décision, d'organisation calendaire, etc. (Reynaud, 2004). Cette thématique a orienté l'analyse vers l'identification de tensions motrices mais également de rapports de force entre les salarié·e·s et les élu·e·s dans cet espace à haut pouvoir que représente un comité directeur national. Une volonté de redonner du pouvoir au corps élu sur les salarié·e·s (Crozier et Friedberg, 1977) a été observée au travers de plusieurs mesures représentatives d'un phénomène plus global. Elle passe par la priorisation dans les prises de paroles, la formation pour les élu·e·s, le refus de la présence de prestataire lors des comités directeurs nationaux, le plébiscite du fonctionnement par binôme et l'organisation de temps spécifiques sur les rassemblements fédéraux. Le développement des compétences des élu·e·s est prioritairement tourné vers l'environnement extérieur à la fédération. Ce qui interroge, et pousse à formaliser l'hypothèse du passage d'un modèle d'élu·e concevant un projet, avec des salarié·e·s pour le mettre en œuvre, à des élu·e·s au service des actions pensées par les professionnel·le·s, ce que Rullac (2012) appelle du bénévolat supplétif dans le champ médico-social. Ce dernier schéma a quelquefois été prononcé par des élu·e·s militant pour un affaiblissement des frontières fonctionnelles entre les deux catégories d'acteur·rice·s. Si cette réalité venait à devenir majoritaire dans les discours, cela supposerait un changement d'usage important. L'autonomie des acteur·rice·s basée sur un contrôle culturel des élu·e·s sur les salarié·e·s et l'autogestion comme règles généralisées dans la structure étudiée pourraient potentiellement permettre un changement rapide à la condition que les acteur·rice·s y évoluant en soient convaincu·e·s.

La volonté de réformer plusieurs règles régissant le système de gouvernance de la fédération a déclenché la mise en action d'un conseil de type militant dans le comité directeur national (Mayaux, 1999 ; Bayle, 2010). Bien que les réformes soient induites par des changements sociétaux globaux, elles ont été menées par la voie de l'autoréforme et non pas par une imposition de la tutelle comme ce fut le cas dans l'obligation de parité dans les comités directeurs en 2004. La proposition de rémunérer la·le président·e de la fédération a été une règle particulièrement discutée, malgré son application dans des structures analogues à son environnement.

La seconde réforme longuement étudiée a été celle de la possibilité de faire adhérer puis de faire élire les représentant·e·s d'organisations à objet non sportif, collaborateur·rice·s des actions prioritairement sociosportives menées par la fédération. Cette réforme a été menée sur le principe que les représentant·e·s locaux·ales et nationaux·ales de l'Ufolep n'étaient pas suffisamment représentatif·ve·s de la réalité des actions menées en son sein. Les rapports de force ont également été nombreux. Dans la décision qui leur incombait les représentant·e·s des organisations sportives, détenant actuellement le monopole de la représentation des activités de



l'Ufolep, ont protégé leurs intérêts. La mise en place de cette réforme peut être analysée comme une proposition de régulation de contrôle sur une régulation autonome déjà observée dans les territoires puisque des méthodes de contournement permettaient déjà l'élection de représentant-e-s à objet non sportif. Cette réforme fait évoluer les règles établies qui consistaient à faire du club le seul membre possible d'une fédération sportive. Cette analyse a pointé la potentielle perte de légitimité des organisations à objet sportif à propos des activités sociosportives si la nouvelle règle d'adhésion venait à être plus massivement investie.

Dans une deuxième sous-partie, deux tendances à propos de la gestion dans la fédération ont été étudiées prenant la forme de deux modes de gestion : l'autogestion aussi nommée « absence de gestion » et la gestion sociale du siège sur les antennes locales. Cette dernière s'est imposée par le renforcement d'une stratégie d'accompagnement, mais également sous pression des tutelles. Si la seconde raison venait à être plus injonctive, alors le basculement dans le managérialisme serait rendu possible (Hoarau, 2013) notamment à cause de la multiplication des situations de contractualisation et d'évaluation que le système sportif connaît. Ceci a pu entraîner l'arrivée dans les discours de mécanismes de coordination par la standardisation des résultats (Mintzberg, 1982). La perte de licencié-e-s supposerait de nouveaux efforts à consentir sur l'ambition des fédérations ce qui justifierait l'évolution de la moralité de la règle. Cela rendrait acceptable l'écart culturel qui existe avec des méthodes de fonctionnement dites « sociales » ou « d'accompagnement ». Le défi des fédérations est donc de préserver la gestion dite « sociale » de leurs activités au risque, notamment dans leurs rapports avec les antennes locales, de susciter de la défiance et donc des stratégies de contournement de la part des acteur-ric-e-s locaux-ales.

Pour compléter l'analyse relative à la place de la gestion dans le système fédéral l'étude des usages des espaces de travail à l'Ufolep s'est agrégée. Les acteur-ric-e-s porteur-euse-s d'une évolution des méthodes de travail historiques et d'usages (par commission) ont su faire porter leur voix et ont induit un changement important en ce sens. Les sources de pouvoir que détenaient auparavant les organes traditionnels (commissions) ont été partiellement affaiblies tandis que l'agilité et la représentativité comme arguments prioritaires de la méthode par groupe de travail ont, au contraire, gagné du terrain (Lacan, 2016). Des acteur-ric-e-s de la fédération ont cherché à faire évoluer encore un peu plus les usages des espaces de travail en souhaitant légitimer des méthodes participatives, en dehors de toutes instances dirigeantes, comme lors de rassemblements. Ces dernières, trop éloignées des règles régissant le fonctionnement habituel, sont peu parvenues à s'imposer. Les élu-e-s ont pu voir dans cette évolution une tentative de subtilisation de leur pouvoir. Bien que les événements n'aient pas été chronologiquement aussi lisses, sur la deuxième partie de mandature, des acteur-ric-e-s, en quête de marge de manoeuvre dans la fédération, se sont retourné-e-s vers les anciennes méthodes (commissions). La règle n'ayant pas suffisamment évolué, les acteur-ric-e-s se sont orienté-e-s vers les usages traditionnels fédéraux leur permettant d'asseoir leur légitimité sur des bases historiques. Il est probable que les rapports de force ou les ajustements entre les acteur-ric-e-s notamment élu-e-s et salarié-e-s, partisan-nes ou non d'un changement d'usage dans les méthodes de travail, rythment les prochaines mandatures.

Dans une troisième sous-partie, la question de la préservation du modèle associatif face aux changements sociétaux a été posée. La stratégie de l'adaptation plutôt que de l'adoption de nouveaux formats juridiques a été observée. D'autres modèles de structures de l'économie

sociale et solidaire ont été étudiés (SCIC) dans la perspective d'une évolution de son modèle partenarial au cours du processus de réflexion. Des difficultés de différentes natures (sujet clivant, précocité des démarches, complémentarité) n'ont pas permis l'aboutissement du projet. Les problématiques partenariales étant toujours présentes, la fédération a fait le choix de proposer l'adhésion puis l'élection des organisations à objet non sportif (partenaires) pour pallier ces enjeux. Le choix était plus acceptable et ne supposait pas de changements trop radicaux comme l'abandon ou la juxtaposition d'un format autre qu'associatif. Cette évolution du système d'affiliation avait vocation à régler les rapports de force qu'a générés l'accueil du sociosport en son sein. Elle n'a cependant pas été assez investie aux yeux du siège par les territoires. La régulation autonome qui avait été adoptée par les acteurs locaux en amont de la réforme continue d'être massivement investie. La fédération ne la rejette pas, mais a choisi d'essayer d'y insuffler ses usages, considérés comme plus moraux pour la vie associative. Nous pourrions à ce sujet nous demander si, en encourageant les activités de type sociosport à s'inscrire dans un fonctionnement fédéré, la fédération ne cherche pas à les normer, plutôt qu'à les accueillir avec leur propre fonctionnement ?

D'autres réformes sur l'affiliation ont également été proposées pour répondre aux attentes des nouveaux modes de pratique comme la licence à la journée. Cette réforme constitue une importante remise en question des usages<sup>344</sup>. Elle a été rendue possible par l'intérêt porté par la fédération à certaines disciplines, mais également pas la chute générale du nombre de licencié·e·s laissant la porte ouverte à des propositions alternatives. Nous en sommes arrivées à la conclusion que ces différentes réformes répondent conjointement à une même question : quels formats d'activités les fédérations sont-elles prêtes à accueillir dans leur giron ? Les frontières des activités fédérales s'étendent au profit de pratiques occasionnelles, irrégulières ou hybrides. Les partisan·e·s de ces réformes y voient une adaptation conforme aux attentes de la société, quand d'autres y voient une perversion de la pratique fédérale « traditionnelle ». À leurs yeux, la prise en compte de ces nouvelles modalités de pratique, dans les chiffres d'une fédération, servirait à les « gonfler » artificiellement.

En dehors des modalités de pratique, il a fallu aussi aux fédérations choisir de légitimer (ou non) la pratique en dehors du club sportif, espace du sport traditionnel fédéral. C'est de l'activité du comité départemental dont il est question notamment dans son implication sociosportive territoriale de plus en plus de proximité. Les clubs ne détiennent plus au sein-même du système fédéral, le monopole d'opérateurs du sport. Ils sont largement rejoints par les comités départementaux dans des modalités qui se disent différentes, mais qui ne le sont pas toujours, comme nous l'avons montré avec le comité départemental Ufolep de l'Hérault. L'étude de la section GRS et des écoles multisport a montré que les comités pouvaient adopter des activités de type club. Malgré la réussite de ces dernières, les volontés politiques souhaitent orienter ces pratiques vers un format plus « conventionnel » pour le système fédéral. Si les comités venaient à se renforcer davantage, le système fédéral pourrait contribuer à créer de la concurrence intrafédérale entre ses clubs et ses échelons départementaux. La montée en puissance de ces organes intermédiaires fédéraux sur l'ingénierie de projet et la professionnalisation pourrait supplanter le besoin local d'associations en occupant les espaces d'action, leur retirant une marge de manœuvre et de liberté. Le recul de l'investissement de certains comités départementaux dans les missions d'accompagnement associatif y contribuerait un peu plus.

---

<sup>344</sup> Même si elle n'est qu'anecdotique dans les chiffres de la fédération étudiée.

Pour finir, les changements connus par les fédérations interrogent l'attractivité de ce système auprès des clubs. Certaines associations voient l'intérêt de s'affilier prioritairement pour les services proposés par la fédération ce qui constitue un changement culturel d'approche. L'intérêt pour les sportif·ve·s de prendre une licence à une fédération perd également pour certain·e·s de son sens. Cela s'explique notamment par le fait que le sentiment d'adhésion ou d'attachement à des valeurs ne rend pas indispensable la contractualisation entre la personne et la structure. Les communautés de « runner·euse·s », dont l'état d'esprit tend à se diffuser sur les associations ont été prises en exemple dans notre développement. Ces pratiquant·e·s trouvent difficilement leur place dans le modèle fédéral, car ce dernier n'est pas prêt à faire évoluer sa conception de l'organisation sportive au profit d'une autre sans contours définis. Le système fédéral semble mettre des limites à l'évolution de son modèle fédératif. Les initiatives collectives sont supposées s'inscrire dans un modèle associatif si elles veulent pouvoir intégrer ce système. La fédération étudiée défend ce modèle comme celui permettant d'éviter la pratique consumériste et l'individualisme. Le défi qui se pose aux fédérations est de savoir si, en ne faisant pas évoluer leur conception de l'adhésion, elles ne risquent pas de passer à côté des pratiquant·e·s de demain qui ne se retrouveront pas dans le modèle contractuel liant un·e adhérent·e à une (ou des) fédération(s). Elles se trouveront probablement plus fortement confrontées, à l'avenir, à la question de l'évolution de leur modèle fédératif. Les concessions faites par le système fédéral avec l'accueil des structures à objet non sportif, des licences à la journée ne seront peut-être pas suffisantes pour permettre aux fédérations de maintenir leur pouvoir d'attractivité auprès des pratiquant·e·s et des associations. La prégnance de cette question se posera si le système fédéral choisit de faire évoluer son projet social. Dans ce cas, les outils et son mode de fonctionnement pourraient être amenés à évoluer.

## CHAPITRE 4 Le projet du système fédéral : susciter ou répondre aux besoins ?

### Introduction

Après nous être intéressée aux acteur·rice·s individuel·le·s et collectif·ve·s (chapitre 2), puis aux systèmes qui régissent le fonctionnement des fédérations (chapitre 3), nous allons désormais aborder le champ des projets (chapitre 4). Nous avons développé en introduction de cette thèse, quelques tendances sociétales que nous considérons comme les plus enclines à questionner le système fédéral<sup>345</sup> et à produire du changement. Parmi les tendances sociétales, nous relevons l'individuation des pratiques et la mise à distance des instances régulatrices (Bordes, Lesage et Level, 2013), et plus spécifiquement dans le domaine sportif, l'avènement du sociosport (Charrier, Djaballah, Cometti, Parmantier, Jourdan, 2012<sup>346</sup> ; Gasparini, Vieille Marchiset, 2008) et de l'entrepreneuriat du système fédéral (Chantelat, 2001 ; Bernardeau-Moreau, 2003 ; Zintz, 2005 ; Falcoz, Walter, 2009). Les fédérations sportives ont-elles défini des projets suffisamment larges pour qu'elles puissent intégrer ces défis ? Il leur revient, en partie, la décision de les faire évoluer. Les fédérations ont différents degrés de perméabilité aux phénomènes de société. Cela peut être analysé positivement, comme une capacité d'adaptation, en réponse aux attentes de la population, mais aussi négativement, comme une incapacité à se défaire de la culture normative, parfois injonctive, de l'environnement qui les entoure. Se pose alors la question de savoir si les fédérations doivent suivre les tendances, au risque de s'éloigner de leur projet originel, tout en facilitant la continuité de leurs activités, ou maintenir ce même projet originel, au risque de capter une plus faible partie de la population et de mettre en péril leur survie. Les enjeux ne se posent pas en des options aussi tranchées, mais l'addition des décisions prises par les fédérations dessine des axes stratégiques selon les politiques menées. L'un des facteurs pouvant conduire les fédérations à s'adapter « coûte que coûte » est la recherche de financements pour assurer la pérennité de l'organisation. Cette contrainte qui touche au modèle économique pourrait nuire à la cohérence des missions et des attendus du « cœur de métier<sup>347</sup> » (Tapol et Evrard, 2014). La mutation se ferait donc à marche forcée, les fédérations étant contraintes d'évoluer pour survivre.

À travers l'exemple de l'Ufolep nous verrons de quelle façon la fédération a choisi de s'emparer des tendances sociétales, et dans quelle mesure elle les subit. Lorsque cette dernière a fait le choix de se structurer en deux secteurs, sociosportif et sportif, la cohérence est forcément interrogée. La fédération étudiée les a respectivement nommés « sport et société » et « sport et éducation »<sup>348</sup>. Cela a pu générer des débats, voire des combats entre les acteur·rice·s pour la définition du « véritable » cœur de métier. Cette structuration de l'Ufolep aura prioritairement permis de « rendre visible l'activité de l'association et ainsi [de] la rendre légitime aux yeux des tutelles et des financeurs » (Haringer et Sponem, in Hoarau et Laville, 2008, p. 293). Le

---

<sup>345</sup> Prioritairement sur les fédérations du type multisport, affinitaires, scolaires et universitaires.

<sup>346</sup> Nommé ensuite Charrier *et al.*, 2012

<sup>347</sup> Les auteur·e·s cité·e·s ne donnent pas de définition de cette expression probablement car elle fait débat et diffère selon les acteur·rice·s qui l'emploient. Cependant celle-ci pourrait être décrite comme l'activité, le projet et/ou l'identité historique et/ou dominante d'une organisation.

<sup>348</sup> L'appellation de ces secteurs sera questionnée au cours de la section 4.1.1. Aussi nous privilégierons cet emploi quand nous nous référerons à la fédération étudiée dans nos écrits.

prix à payer est-il celui de la fin de l'unité fédérale, pilier de la force collective ? La bipolarisation est un choix risqué. Sa structuration doit être pensée pour éviter les phénomènes de concurrence, d'affrontements renforcés par l'existence d'un unique espace de confrontation. Nous verrons que, pour certain-e-s acteur-ric-e-s, à mesure que le secteur « sport et société » s'est structuré, celui de « sport et éducation » s'est formalisé en figure contraire. Si, pour une partie des acteur-ric-e-s de la fédération, son implantation était naturelle, voire synonyme d'une reconnexion avec « l'ADN » de l'organisation, pour une autre partie, les activités sociosportives se posent en concurrentes du sport (sous-entendu « traditionnel »).

À la concurrence interne à chaque fédération peut être ajoutée celle entre les fédérations affinitaires et délégataires. La raison de leur existence conjointe tient aux différences qui les composent. Mais nous verrons que la mutation des projets a pu affaiblir les différences, ou laisser planer un doute quant aux stratégies empruntées des deux côtés. La principale différence mise en avant se situe sur les aspects compétitifs. Tandis que les fédérations affinitaires, multisport, universitaires et scolaires chercheraient à rendre la compétition accessible au plus grand nombre et à renforcer sa portée éducative, les fédérations délégataires chercheraient à produire la plus haute performance. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressée au rapport de l'Ufolep à ses pratiques compétitives. Nous verrons que des jeux de pouvoir permettent l'aller et le retour de ces activités sur le devant de la scène fédérale. L'importance qui leur est accordée fluctue à mesure que les stratégies politiques se construisent et que les tendances sociétales en matière de pratiques sportives sont investies par le système fédéral. L'interaction entre la fédération et les bénévoles de ces commissions nationales sportives sera interrogée à cette occasion.

Dans une deuxième sous-partie, nous aborderons plus directement le rapport de l'Ufolep aux projets sociosportifs. Nous prendrons l'exemple du projet d'accueil jeune porté par le comité départemental de l'Hérault dans le quartier de la Mosson à Montpellier. Par son action, ce comité départemental se porte en entrepreneur de cause pour l'accès du sport pour celles-celles qui n'y ont pas accès. Nous montrerons que l'effacement de l'identité sportive du comité au profit de celle de mouvement d'Éducation populaire a pu, en partie, permettre sa reconnaissance locale et sa nouvelle responsabilité sur des champs d'action non investis auparavant. Plusieurs entretiens avec des acteur-ric-e-s public-que-s permettront l'identification de ce phénomène. La recherche d'équilibre entre les différentes identités, de fédération sportive et de mouvement d'Éducation populaire, sera évoquée dans cette analyse. Tour à tour complémentaires, concurrentes ou contradictoires, nous verrons que certaines associations sont parvenues à articuler leurs activités sociosportives et sportives. Alors que ce modèle de structuration des activités n'est pas priorisé par la fédération, quelques clubs ont fait le choix de s'y investir. Dans la continuité nous verrons que certains comités départementaux Ufolep, dont celui du Puy-de-Dôme, revendiquent un développement différencié des tendances observées. Ces derniers privilégient, dans leurs choix politiques, le soutien au développement des clubs plutôt que le développement des activités à l'échelle du comité départemental.

Dans une troisième et dernière sous-partie, nous étudierons l'activité multisport à l'Ufolep. Celle-ci a fait l'objet d'une très forte attention lors de la mandature 2016-2020, devenant un axe stratégique prioritaire de la fédération. Le multisport est constitutif, lui aussi, des différences marquées avec les fédérations délégataires. Mais les enjeux de sa définition rassemblent autant qu'ils divisent les acteur-ric-e-s fédéraux-ales. En effet, nous verrons qu'une importante partie des bénévoles conçoivent leur engagement dans l'unisport, dans la discipline

qui les rattache à l'Ufolep. Inversement, pour les professionnel-le-s fédéraux-ales et bénévoles du sociosport, le multisport est un argument important dans la stratégie de rapprochement avec les acteurs territoriaux, notamment avec des collectivités territoriales.

## 4.1. Un cœur de métier aux contours déformables : la nécessité de se structurer pour mieux se (re)connaître

L'enjeu de la définition du sociosport a toute son importance quand il s'agit de parler de ses prémices au sein de la fédération (Collet, 2018). Les acteur·rice·s qui lui donnent une définition élargie situent son existence dès les débuts de l'organisation. Quête de légitimité, stratégie d'implantation ou valorisation du travail accompli, les traductions de cette vision peuvent être nombreuses. Nous allons voir quel·le·s acteur·rice·s ont joué un rôle dans la structuration fédérale qui a permis l'implantation du sociosport et/ou sa mise en valeur. Ensuite, nous exposerons les motivations qui ont conduit la fédération à adopter un fonctionnement autour de deux secteurs. Puis nous relèverons les différences de compréhension du projet entre les acteur·rice·s nationaux-ales et les acteur·rice·s locaux-ales. Nous serons ensuite amenée à mettre en évidence un phénomène d'hyperstructuration et présenterons certaines de ces conséquences comme la concurrence. La question du cœur de métier se posera inévitablement, car elle catalyse ces enjeux. Puis nous verrons que la crainte d'une escalade des conflits et d'un développement jugé pas assez concerté a parfois eu raison de la popularité de ces secteurs.

### 4.1.1. Y a-t-il de la place pour deux ?

#### La structuration de deux secteurs fédéraux, entre opportunités et rejets

Dès lors que nous nous intéressons à la structuration récente de la fédération étudiée, le nom du Professeur Carpentier apparaît. Issu du CELSA Paris IV-Sorbonne<sup>349</sup>, il représente symboliquement l'ouverture au monde extérieur, le moment à partir duquel la fédération accélère ses demandes envers des acteur·rice·s externes pour porter un regard sur ses pratiques. Ce professeur produit un rapport en 1993 intitulé « communiquer une autre idée du sport, audit de la communication de l'Ufolep et de l'Usep »<sup>350</sup>. Il a joué un rôle d'accélérateur pour envisager la création d'un plan quadriennal de développement quelques années plus tard. Les débuts des difficultés dans « les quartiers » et l'élection de François Mitterrand en 1981 ont, quelque temps avant, été l'occasion d'un premier sursaut d'intérêt pour le sociosport (Charrier *et al.*, 2012), par quelques comités départementaux qui choisissent de s'y investir : « *on comptait sur les doigts de la main le nombre de comités qui étaient en capacité de s'investir sur ce genre de thématique* ». **Pierre Chevalier, directeur technique national.**

Le volume important d'activités sportives dans la fédération sur cette période n'encourage pas la fédération à s'interroger sur son développement. C'est la baisse des effectifs à partir des

---

<sup>349</sup> Ecole des hautes études en science de l'information et de la communication.

<sup>350</sup> Le rapport s'articule autour de 2 chapitres. Un premier porte sur l'état des lieux et les problématiques de l'Ufolep et l'Usep. Le second propose des préconisations pour une approche stratégique de la communication. Ce rapport est complété par deux annexes, une note d'analyse de l'enquête externe, et une note d'analyse de l'enquête interne.

années 1990 qui déclenche une réflexion sur les pratiques proposées. Le point d'étape avec le Professeur Carpentier amène les dirigeant·e·s à conclure que « l'ADN » de la fédération, celui d'Éducation populaire, s'est trop effacé au profit de la partie sportive « classique ». Pourtant Moustard (2009) nous dit que le mouvement sportif porté par la figure de Coubertin défend l'idée que « la pédagogie sportive est inséparable de l'Éducation populaire ». Selon l'ancien président de la FSGT ces différents mouvements, dont le mouvement ouvrier, n'ont pas fait converger leurs efforts « vers des objectifs communs pour le progrès humain [...] Chacun a suivi son chemin et développé ses caractéristiques propres ».

La notion de déséquilibre fait son entrée dans les discours fédéraux. La réactivation de cet « ADN » serait salvatrice face aux critiques d'une trop grande ressemblance avec les activités des fédérations délégataires. La recherche d'une rencontre avec les publics qui ont le moins accès à la pratique sportive devient centrale dans la politique menée<sup>351</sup>. Nous avons eu l'occasion de le noter à plusieurs reprises : dans un premier temps, le décalage qui réside entre les discours politiques nationaux et la réalité non sociosportive du terrain est difficile à supporter pour les dirigeant·e·s. Lors d'un entretien, le directeur de l'Ufolep va jusqu'à parler d'une « *perte de confiance et de crédibilité auprès des interlocuteurs fédéraux* » en raison de l'écart observé. Mais les chiffres du sociosport progressent jusqu'à conduire la fédération en 2012 à devoir repenser son fonctionnement ainsi que la lisibilité de ce champ d'activité.

C'est à nouveau un acteur externe qui a joué un rôle important dans le changement majeur qu'a connu la fédération. En 2012, une proposition de structuration de la fédération en deux secteurs a été soumise par un consultant, Xavier Lesaux<sup>352</sup> : sociosport d'une part, qui sera nommé « sport et société », et sportif d'autre part, qui sera nommé « sport et éducation ». Cette proposition est le résultat du travail mené avec de nouveaux·elles acteur·rice·s du changement : les sociétés de conseil et consultant·e·s (Bernoux, 2010, p. 285)<sup>353</sup>. La place donnée à ces acteur·rice·s dans la société est expliquée par Bernoux par une complexification des enjeux externes (innovations, fragmentation et internationalisation des marchés, de la clientèle, etc.). Dans notre cas, cet acteur est sollicité pour aider à la conduite du changement organisationnel en lien avec la double identité de l'Ufolep, fédération sportive d'une part et mouvement d'Éducation populaire d'autre part. La caractéristique externe de cet acteur vise à débloquer les stratégies de l'organisation, à inventer de nouvelles solutions, à proposer d'autres modèles ou d'autres manières de faire. En somme, il permet d'ouvrir le champ des possibles. Sainsaulieu parle des organisations comme de circuits fermés au sein desquels des modèles répétitifs s'observent, entraînant la répétition de mêmes jeux entre les acteur·rice·s (1990). Ces circuits en boucle empêcheraient la formalisation de nouveaux modèles, renforcés par l'incapacité à sortir d'un modèle relationnel préétabli. La dynamique d'innovation nécessiterait de nouveaux affrontements, « avec des partenaires différents de ceux déjà installés dans le système social antérieur » (*Ibid.*, p. 190). Le consultant sollicité, Xavier Lesaux, a joué le rôle de cette tierce personne pour permettre une analyse de la situation, pour l'objectiver et potentiellement

---

<sup>351</sup> Cette politique fait référence à l'appellation « sport pour tous », une branche du sport qui rejoint les finalités de l'Éducation populaire (Moustard, 2009).

<sup>352</sup> Fondateur de la société « Sport intelligence », agence spécialisée de marketing, de communication, de partenariats, de sponsoring, d'événementiel sportif.

<sup>353</sup> La fédération a également fait appel à cette typologie d'acteur·rice·s en 2018 avec pour finalité la mise en place d'une campagne multisport. Le point commun de ces deux stratégies empruntées à la suite de l'intervention d'un acteur du conseil réside, notamment, dans leur dimension non compétitive et la rupture avec les pratiques des années 1980, au moment de l'apogée du nombre de licencié·e·s de l'Ufolep.

dépasser les problèmes rencontrés. L'intervention de cet acteur visait à proposer des clés de lecture qui ont mis en évidence la nécessité d'une structuration, et donc d'un développement, différenciée de l'existant pour permettre un investissement à plus grande échelle de la fédération dans le sociosport. Elle a consisté à encourager l'essor des capacités d'ingénierie de l'Ufolep envers son réseau. En s'inscrivant dans la poursuite du travail mené par le professeur Carpentier et par les acteur·rice·s du réseau au niveau de la formalisation des plans quadriennaux, l'intervention de l'acteur tiers a permis à la fédération de sortir des réponses déjà connues, inscrites dans une routine produisant une « *reconduction tacite des actions*<sup>354</sup> » (Bernoux, 2010, p. 287). Par la suite, en ressortent de nouvelles modalités d'actions notamment menées par les professionnel·le·s, à l'échelon départemental, en dehors des clubs, avec des acteur·rice·s territoriaux·ales. Ce qui a impacté les usages en termes de fonctionnement de la fédération, comme cela a été vu dans le chapitre 3. Le modèle de structuration proposé a visé à installer durablement le sociosport dans la fédération. L'objectif des acteur·rice·s porteur·euse·s de cette mission est, à partir de ce moment, de produire une irréversibilité du réseau sociosportif (Callon, 1974-75 ; Latour, 1992). La sociologie de la traduction permet d'analyser ce moment comme l'installation de ce réseau dans la fédération, et plus précisément, par l'étape de « conversion » des acteur·rice·s à la cause. Il s'agira de l'ancrer pour qu'il imprègne la culture et l'histoire de la structure étudiée.

La structuration du sociosport à l'Ufolep avait déjà connu ses prémices au sein d'un pôle « développement » qui a posé les bases d'un sociosport fédéral. La fédération comptait un nombre plus important de pôles qu'actuellement. Mais, en 2012, le choix a été fait d'inscrire la fédération dans une structuration duale. Le resserrement autour de deux secteurs, nommés également des pôles, a remis en question l'ordre établi et les pouvoirs en place.

Cette structuration a proposé deux avantages principaux à la fédération. Aux yeux des dirigeant·e·s nationaux·ales, elle a d'abord et prioritairement facilité le rayonnement de la fédération. Elle a permis de rendre plus lisible le double projet de l'Ufolep, de fédération sportive et de mouvement d'Éducation populaire. Le premier étant une évidence, il s'agissait de convaincre de la légitimité du second, moins courant pour une fédération sportive. Les efforts étaient d'autant plus importants à fournir, qu'un nombre restreint de fédérations s'en revendiquait (Lebecq, 2004 ; Moustard, 2009). Par cette structuration, l'Ufolep entendait faire évoluer les usages que portent les fédérations sportives, auxquelles les activités sportives compétitives et de haut niveau sont la plupart du temps associées.

Le second avantage qui résidait dans cette structuration se situait cette fois-ci en interne. Alors que les chiffres du sociosport progressaient, la formalisation d'un secteur entièrement dédié au sociosport a permis de confirmer l'implication du réseau. La montée en compétences aurait été rendue possible grâce à un secteur, avec des acteur·rice·s identifié·e·s, responsabilisé dans cette tâche. De plus, cela a permis au sociosport de plus facilement faire accepter sa différence dans ses modalités de développement notamment en ce qui concerne le financement, le partenariat et la professionnalisation. Le sociosport a donc eu plus de chance de s'installer durablement, pour rendre irréversible son ancrage. Cette réalité a permis à l'Ufolep de faire naître l'ambition de devenir une leadeuse du sujet.

---

<sup>354</sup> Propos de Pierre Chevalier, directeur technique national Ufolep.



Comme vu précédemment, pour qu'un changement s'opère il faut que les acteur·rice·s soient impliqué·e·s dans sa formalisation et y trouvent du sens. Bien que le travail du consultant s'appuie sur un certain nombre d'entretiens menés avec des acteur·rice·s de terrain, il est possible que la dimension nationale ait été majoritairement prise en compte dans la proposition de structuration. Bernoux (2010) met en avant que les démarches de conseil sont souvent des commandes des sièges, pouvant induire une application peu efficiente par les acteur·rice·s situé·e·s en bout de chaîne, dans notre cas, les antennes fédérales départementales et régionales. Elles peuvent créer un écart entre les réalités vécues et la logique du siège.

Si la séparation des actions entre les deux secteurs est claire pour une partie des acteur·rice·s de la fédération, une part non négligeable de ces dernier·e·s parvient difficilement à marquer la frontière, ou dans d'autres cas, ne souhaite pas la marquer.

« [anonymisé] m'a requestionné au début de ce mandat en me demandant si on sépare les deux [secteurs] ou si on les laisse ensemble, je lui ai dit « écoute, je pense qu'il faut les garder ensemble, ça leur permet de travailler ensemble ». On rencontre les éducateurs [« sport et société »] à chaque réunion de travail et puis moi je rencontre les copains, les élus [« sport et éducation »] et je fais le lien entre les deux et si besoin je les fais intervenir ». **Élu·e du réseau Ufolep.**

« Ce que je constate depuis trois ans que je suis à l'Ufolep, il y a..., [silence], ça crée du trouble dans la..., ça crée du trouble. Quand les territoires nous en parlent, ils nous disent qu'ils n'ont pas une vision claire [à propos de la structuration en secteurs] ». **Membre de la direction technique nationale l'Ufolep.**

« La question que je vois et on retombe dessus à chaque fois, c'est ...[silence] qu'un projet, à chaque fois, il est tout en même temps ». **Membre de la direction technique nationale l'Ufolep.**

Ces extraits d'entretien nous montrent que certains acteurs territoriaux ne parviennent pas ou ne souhaitent pas se structurer en deux secteurs. Plusieurs raisons sont invoquées. Il y a prioritairement la crainte de séparer, de dualiser, de créer une distinction et *in fine* de favoriser la perte de repères communs. C'est la volonté de conserver une unité et de favoriser les passerelles qui a encouragé le maintien des fonctionnements antérieurs, sans secteurs. Dans d'autres cas, les acteur·rice·s territoriaux·ales ne parviennent pas à classer les projets dans l'un ou l'autre des secteurs, leurs caractéristiques empruntant aux deux univers. Une autre idée, dépeinte par cet·te acteur·rice, vient s'ajouter à celles-ci :

« On n'a pas souhaité le mettre en place, en considérant qu'on compartimentait les choses et qu'à un moment donné c'était un risque à moyen ou court terme de détricoter... de déshabiller Paul pour habiller Pierre. Le risque c'est que... les gens de l'activité traditionnelle se disent « de quel droit, nous, on ne serait pas en capacité d'agir sur le sport santé<sup>355</sup> [...] ». Je dis toujours attention, il ne faut pas croire que les gens qui sont dans des associations sportives traditionnelles, qui font de l'activité physique d'entretien, de la gym, du tennis de table, du badminton, ils n'ont pas un rôle social important ». **Élu·e du réseau Ufolep.**

---

<sup>355</sup> Activité souvent prise comme exemple représentatif d'actions sociosportives impliquant des bénéficiaires pratiquant·e·s via un modèle différent de la cotisation et de la licence.

L'élue pointe dans l'entretien de forts enjeux de pouvoir. En effet, l'une des conséquences de cette structuration concerne la répartition des prérogatives. En se structurant, la fédération aurait participé ou accentué la distribution des rôles : les associations sur la vie sportive et les comités départementaux sur le sociosport. Cette répartition est souvent reprise quand il s'agit de présenter la fédération et la description des secteurs. Bien que l'énoncé des acteur·rice·s fédéraux·ales ne cherche pas volontairement à confiner les activités dans l'un ou l'autre des secteurs, par un effet de présentation, nous pouvons interroger sa participation à l'installation d'une dichotomie (Cf. chapitre 3). L'élue voit dans cette répartition une dérive de la structuration. Selon elle-lui, il est possible que les clubs se sentent dépourvus du droit de s'investir également dans le sociosport puisque ce serait l'apanage des comités départementaux.

Par ailleurs, les appellations des secteurs sèment le trouble chez celui-celle qui les découvrirait sans avoir les explications données par la fédération. Cela participe à mettre en exergue la difficile définition du périmètre de ce qui rentre dans chacun des secteurs et pourrait générer des conflits<sup>356</sup>.

Nous pouvons penser que cette structuration en interne, en deux secteurs, visait principalement à convaincre l'ensemble des acteur·rice·s de la fédération de l'intérêt du sociosport, à le visibiliser, plutôt qu'à encourager la duplication de ce schéma sectoriel à l'échelle locale. Cependant, les efforts entrepris par le siège autour de cette structuration ont induit la nécessité d'étiqueter les projets (« sport et éducation » ou « sport et société »). La « base de données », système interne de dépôt en ligne de projets, est structurée sur ce principe par exemple. Nous pouvons nous demander si l'enjeu du besoin de lisibilité externe n'a pas dominé celui d'encourager le développement du sociosport en interne. Aussi, cela pose la question des projets transversaux : ne vont-ils pas perdre en légitimité à mesure que la structuration se renforce ? La recherche de financements va-t-elle conduire les acteur·rice·s à choisir un secteur majeur et donc un secteur mineur, pour gagner en lisibilité externe ?

### Les conséquences de l'accélération de cette structuration

Cette structuration est payante d'un point de vue financier. En gagnant en lisibilité dans son projet, la fédération parvient à mieux communiquer sur ses actions. Elle lève plus volontairement les freins à l'implication dans le sociosport des acteur·rice·s territoriaux·ales ou financeurs, pour lequel·le·s domine le modèle de fédération sportive comme unique organisateur de l'activité en club. La communication s'organise donc volontairement en deux parties. Que ce soit sur la forme (charte graphique) ou sur les méthodes (envois séparés), les secteurs s'organisent indépendamment. Mais l'absence de coordination entre les deux secteurs sur ces sujets interpelle régulièrement le réseau local qui reçoit une quantité importante d'informations ; mais également les salarié·e·s nationaux·ales entre lequel·le·s la communication interne ne permet pas nécessairement une bonne connaissance des actions entreprises par les autres unités.

Cela peut s'expliquer par une forme récente de concurrence entre les deux secteurs au niveau de l'implication des territoires dans les dispositifs menés. Chacun des secteurs a intérêt à ce que

---

<sup>356</sup> Nous avons rapidement évoqué dans le chapitre 3, le cas des écoles multisport. Ces dernières dans leur format font penser à une activité de type club, mais certaines d'entre elles pourraient être classées parmi les activités sociosportives, car elles s'adressent à un public en difficulté et sont dispensées par le comité départemental.

le plus grand nombre de comités départementaux s'engage dans ses actions. La négociation avec les financeurs est facilitée par la suite, le rayonnement en termes de communication est assuré, et le prestige symbolique est réel pour les porteur·euse·s de projet. L'outil des cahiers des charges cristallise cet enjeu. Plus ces derniers seront clefs en main, plus les chances de voir les comités départementaux s'en saisir seront grandes. Plus les ingénieur·e·s de projets nationaux·ales seront disponibles pour accompagner les territoires, plus le déploiement risquera d'être important. Nous pourrions schématiser ce phénomène par une course à l'obtention du temps de disponibilité des acteur·rice·s territoriaux·ales. Dans ce sens, la concurrence pourrait être analysée comme étant au service des territoires. Elle déclencherait une quête d'innovation, au développement de l'accompagnement ; les vainqueur·e·s pourraient être les acteur·rice·s locaux·ales cibles de ces actions. Mais de l'unique point de vue des tensions motrices générées par la concurrence nous outrepassons les conflits générés. La question de l'envoi commun ou non des cahiers des charges a, par exemple, suscité des vives discussions. Les partisans de l'union étaient favorables à une communication conjointe, pour éviter un envoi d'informations qui pourrait être analysé comme non coordonné, quand d'autres acteur·rice·s mettaient en avant la différence de temporalité de chaque secteur qui ne permettait pas d'envoi simultané. Ce sera finalement la voie de l'autonomie qui l'emportera, et de façon majoritaire, dans le reste du déploiement. La reconnaissance des singularités a encouragé, comme vu dans le chapitre 3, l'autogestion des salarié·e·s. La structuration différente s'est donc poursuivie.

Pour la première fois, des vice-président·e·s en charge des secteurs ont été nommés pour la mandature 2016-2020. Des salarié·e·s du siège national ont aussi adopté l'appellation de leur secteur par exemple : « chargé·e de mission sport et société ». Des séminaires internes professionnels et partagés avec les élu·e·s ont été réalisés pour chaque secteur. Les efforts déployés autour de la création de secteurs de « marque » ont été particulièrement forts. De nombreux *goodies* et éléments de communication ont été créés de manière séparée. Nous pouvons supposer que ce déploiement important a semé le doute chez l'un des interviewés externes à la fédération qui, au cours d'un évènement, a fait l'amalgame entre le nom de la fédération et celui d'un secteur. La construction de l'identité de marque des secteurs aurait momentanément dépassé la puissance de celle de la fédération tout entière. La force du secteur n'est plus prise dans l'ensemble qu'elle forme avec le second, elle supplante ponctuellement le « tout ». C'est la raison pour laquelle nous pouvons nous demander si la tendance à une hyperstructuration ne pourrait pas cannibaliser l'identité de l'Ufolep. Les mots « sport et éducation » et « sport et société » sont, en termes de stratégie de communication, plus compréhensibles, et plus facilement mémorisables que celui de l'Ufolep, dont le développement de l'acronyme n'est pas aisé. Poussé à son paroxysme, le dédoublement du projet fédéral clarifierait tellement l'activité menée dans la fédération qu'il en occulterait l'identité centralisatrice par l'affaiblissement du nom de la fédération. Ce pourrait être un des effets inattendus de cette structuration.

Au cours des assemblées générales, les dirigeant·e·s prennent la précaution de diffuser autant d'informations sur les deux secteurs. Les organisateur·rice·s craignent que l'un des deux soit davantage mis en avant. Pour railler ces comportements, un·e des élu·e·s interviewé·e·s évoquait la recherche d'un équilibre dans le nombre de diapositives projetées. Il en est de même pour les comités directeurs au sein desquels les dirigeant·e·s s'attachent à ce que les représentant·e·s des

secteurs ne se sentent pas lésé·e·s par une audience qui serait plus faible. Cette comparaison s'étend jusqu'aux enjeux économiques de la fédération.

« *L'exemple tout bête, si on décidait effectivement de mettre des moyens vidéo sur la restitution d'opérations comme UfoStreet<sup>357</sup>, Playa tour, ils doivent être à peu près équivalents, pour nos finales nationales et d'autres choses plus « sport et éducation »* ». **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

À la façon du « *gender budgeting* », un euro investi pour les hommes = un euro investi pour les femmes, le même procédé s'opère entre les deux sous-entités pour qu'un sentiment de reconnaissance similaire soit ressenti par les services. Certain·e·s acteur·rice·s nous ont fait part de leur lassitude dans cette recherche permanente d'équilibre, qu'elles-ils qualifient de stérile par moments. Selon elles-eux, l'espace de confrontation, qui a pourtant cherché à être évité, s'est installé déclenchant des situations de comparaisons qui se rejouent en différentes circonstances. L'analogie peut être faite avec les débats structurels « bipolaires » impliquant les syndicats, ou encore « hiérarchiques-exécutants » identifiés par Sainsaulieu (1990) pour évoquer ces jeux d'acteur·rice·s. Cette situation peut être sécurisante car elle permet aux acteur·rice·s de faire appel aux mêmes stratégies pour tenter de gagner du pouvoir. La différence de culture ou de socialisation professionnelle ne peut pas être invoquée pour expliquer l'installation de ces confrontations. Les champs d'action ne sont pas suffisamment spécialisés pour que l'autre partie soit dans l'incapacité d'en saisir les enjeux. Les métiers sont similaires du point de vue de la gestion de projet. « L'incertitude ici est de nature relationnelle ou stratégique, avec des racines cognitives. [...] Il y a des difficultés à imaginer un autre système de relations » (Bernoux, 2010, p. 297). Ces confrontations ont été incarnées par les deux responsables de pôle. Tous les deux de sexe masculin, la comparaison avec des « combats de coqs » a souvent été employée pour qualifier ces jeux d'acteurs. La structuration renforcée a donc eu comme conséquence de déclencher des guerres de possession dans le cas présent. Dans ses discours la fédération a mis en avant la volonté d'un développement équilibré entre les deux secteurs. C'est probablement ce qui a entraîné, ou renforcé, la comparaison et l'analyse de l'attention accordée à chacun des secteurs. Rentre en jeu le combat pour la définition de la véritable activité historique de la fédération. Quand pour les uns le cœur de métier de la fédération est la vie associative (sous-entendu les clubs), pour d'autres, il est associé au mouvement d'Éducation populaire, issu de son histoire d'antenne sportive de la Ligue de l'enseignement. Tout se passe comme si certain·e·s acteur·rice·s de la fédération se sentaient mouvement d'Éducation populaire avant d'être fédération sportive, et inversement pour les autres. À cette pensée, le directeur de la fédération évoque une date précise, un retour dans l'histoire qui permet de mieux cerner les comportements observés aujourd'hui.

### Qui est arrivé le premier ? Seront-ils deux sur la ligne d'arrivée ?

La loi Avice de 1984 est souvent citée comme un tournant de l'organisation du sport en France. Elle a permis la création de catégories de fédérations. Elle a participé à renforcer le système fédéral dans l'organisation de sa propre gouvernance en lui offrant des moyens, sous forme de subventions et de cadres d'État pour organiser sa pratique.

---

<sup>357</sup> Dispositifs du secteur « sport et société ».

« Ce qui a accentué une certaine coupure entre le sport et l'Éducation populaire tient, aussi, au fait que l'État, lui-même, a organisé cette distinction en séparant, au sein du Ministère jeunesse et sports, le domaine sportif et le domaine de l'éducation populaire, chacun étant pris en charge par des structures différentes, la Direction des sports et la Direction de la jeunesse et de l'éducation populaire, deux branches, côte à côte, sans lien profond entre elles » (Moustard, 2009)<sup>358</sup>.

Pierre Chevalier y voit le moment à partir duquel l'Ufolep « *s'est structurée comme une fédération classique sportive et en a un peu oublié le versant Éducation populaire. [...] Il y a eu une volonté de s'émanciper de la Ligue [de l'enseignement] et de s'organiser comme une fédération sportive classique avec des compétitions, avec des finalités pyramidales et la partie Éducation populaire on l'a délaissée* ». **Directeur technique de l'Ufolep nationale.**

« *Et sur les élus c'est pareil, les dirigeants sont arrivés par la technique de l'activité où ils étaient investis, et pas par le militantisme laïc, et donc on n'a plus entretenu ce militantisme laïc... du coup on a reproduit un schéma sportif classique. C'est ce que je te disais, l'affiliation au CNOSF et la structuration classique d'une fédération sportive* ». **Directeur technique de l'Ufolep nationale.**

Le directeur fait référence aux différents acteurs moraux qui ont normé la fédération : le CNOSF, le représentant du mouvement sportif, et pour l'État, le ministère des Sports. La Ligue de l'enseignement, influant sur les aspects « mouvements d'Éducation populaire » a inversement été mise à distance, dans une recherche d'indépendance (Cf. chapitre 2). Les activités dites « traditionnelles » occupaient donc une part importante des comités directeurs et bureaux nationaux de l'Ufolep. Nous avons déjà eu l'occasion de l'évoquer dans le chapitre 2, les débats à ce sujet étaient jugés comme peu productifs. Ces derniers ont cherché à être éloignés des comités directeurs au profit d'autres champs d'activités de la fédération<sup>359</sup>.

« *Peut-être que les débats étaient gangrenés sur des histoires de vie sportive qui n'en finissaient pas, ou de vie statutaire. Aujourd'hui on ne parle plus de vie statutaire... on ne passe pas notre temps sur les règlements, c'est complètement éludé, c'est traité autre part* ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

Cette éviction a représenté un changement majeur pour la fédération. Elle rebat les cartes des compétences et connaissances nécessaires pour évoluer dans le comité directeur (chapitre 2), mais surtout, elle crée une rupture avec un temps qui sera qualifié de révolu, celui des débats statutaires sur la vie sportive. Cet extrait d'entretien est important, car il permet de montrer que ce sentiment d'éviction de la vie sportive n'est pas qu'un ressenti induit par des discours volontairement motivés envers le sociosport ou d'autres activités plus récentes pour encourager la mobilisation territoriale. Au moment où ces sujets ont été déportés sur d'autres instances, les acteur-ric-e-s impliqué-e-s sur la vie sportive ne l'ont pas nécessairement été. Ils ont pu ressentir une perte de repères et de responsabilités, et donc un affaiblissement de leur pouvoir, facteur important de l'engagement bénévole, synonyme d'une reconnaissance et d'une fierté personnelle (Bernoux, 2010 ; Bernardeau-Moreau, Hely, 2007 ; Cottin-Marx, 2019). Nous pouvons ici rappeler que la perception d'une trop grande rupture avec le passé donnerait la

---

<sup>358</sup> Cette coupure peut être perçue comme les prémices de la future structuration de l'Ufolep à ce moment-là, même si le domaine sportif est pris dans cet exemple comme le domaine compétitif, sous-entendu de haut niveau.

<sup>359</sup> Bien que le secteur « sport et éducation » soit souvent cantonné uniquement à la vie sportive, d'autres activités y sont également représentées.

sensation d'un changement également de valeurs pour le groupe qui y évoluait (Bernoux, 2010, p. 130). « Lorsqu'une entreprise fait évoluer son métier, parce que celui-ci change en raison des évolutions techniques, de la concurrence, etc., cette évolution est aussi un changement de valeurs que les acteurs trouvent difficile car il reviendra à un changement de leur identité professionnelle » (*Ibid.*). L'auteur évoque aussi la possibilité que cette rupture soit volontaire, pour créer un virage, une forme de renouveau, dans le cas présent elle pourrait repousser l'image désuète parfois projetée sur les fédérations affinitaires, mais également sur le système associatif. Il reviendra aux dirigeant-e-s de considérer si cette rupture avec le passé a constitué une stratégie volontaire ou non.

Différent-e-s élu-e-s ont ressenti la perte, non pas de leur identité professionnelle, mais militante à l'arrivée de nouvelles activités dont le sociosport a été l'emblème. Certain-e-s d'entre elles-eux avaient développé un rapport affectif à la vie sportive. Et c'est d'ailleurs un des reproches qui était fait à ces débats par une partie des acteur-ric-e-s. L'affectif utilisé dans ce cas aurait été opposé au professionnalisme, à l'objectivité ; les sentiments n'auraient pas permis de prise de position rationnelle. Ces élu-e-s ont donc pu ressentir un délitement de la fédération telle qu'elles-ils l'avaient connu et qui avait suscité leur engagement. En réaction, elles-ils ont pu se retirer, avançant l'argument d'appartenir à un ancien temps, ou bien, se construire en figure de l'opposition, arguant de la défense des valeurs originelles. Certain-e-s élu-e-s ont vu dans la disparition du traitement des sujets sportifs (au sens réglementaire et technique) la mise en péril de l'activité historique de la fédération.

L'arrivée du sociosport est perçue par certain-e-s comme prenant la place des sujets de la vie sportive par et pour lesquels ces acteur-ric-e-s étaient venu-e-s. Certain-e-s élu-e-s vont y voir une autre traduction du projet politique de la fédération et vont parvenir à s'en accommoder, quand d'autres vont se poser, de façon indirecte, en contradiction. Nous avons eu l'occasion de le dire au cours du chapitre 1, le comité directeur ne possède pas d'opposant-e-s à son projet, cependant des votes d'opposition réguliers aux évolutions proposées par la fédération notamment en lien avec le développement sociosportif s'observent. Des remarques faites visent parfois, sans doute involontairement, à mettre en difficulté les représentant-e-s du sociosport.

*« La première motivation c'était de se dire : qu'est-ce que je peux apporter par rapport à ce que j'ai appris, et arriver à transmettre cette idée qu'on a depuis les origines, et garder une trame de ce que devrait être l'Ufolep dans le futur. Quelque part j'ai l'impression que ça se dilue, par rapport au sport je parle, parce que je fais la différence entre la partie sportive et sociosportive. Aujourd'hui dans mon fond intérieur, je me dis que la partie sportive est négligée au profit du sociosport ».* **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

*« Et aujourd'hui je me dis que sur le fond ils n'avaient pas tort, aujourd'hui le social est au détriment du sportif. Je ne regrette pas parce que s'il fallait le refaire, je le referais exactement pareil, mais je me dis que quelque part on fait trop de travail sur cette partie sociale, plutôt que sur la partie sportive qu'on a tendance à rapprocher des fédérations françaises comme les autres ».* **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

*« euh... l'évolution de la vie fédérative... c'est compliqué. On s'en est occupé au détriment de la vie sportive. La vie fédérative aujourd'hui, on va chercher des gens qui ne sont pas sportifs parce qu'il faut faire venir du monde, non, non, là-dessus je me porte en faux ».* **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

*« Je pense qu'aujourd'hui malheureusement on s'aperçoit que certains ont vu cette opportunité pour éventuellement... se démarquer des autres fédérations, on va le dire, pourquoi pas... et ils ont oublié à côté ce qu'ils avaient à côté, ce que j'appelle un fonds de commerce et que ce fonds de commerce s'il ne vit pas et si tu ne l'entretiens pas, le pas de porte il se ferme ».* **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

Les élu-e-s ne sont pas identifié-e-s comme des « antis » ou des « pro » sociosport, mais un affrontement silencieux s'opère. Elles-ils s'affrontent sur les valeurs originelles de l'Ufolep, que certain-e-s situent à la période de structuration en fédération sportive (1980), et d'autres, à celle structurée en mouvement d'éducation populaire (avant 1980). À titre individuel, certain-e-s élu-e-s sont plus gêné-e-s par l'arrivée du sociosport en tant que nouveauté, et d'autres le sont plus par l'éviction de la vie sportive, le sentiment de remplacement.

La disparition de mesures comme l'aide au déplacement en compétition nationale pour les adultes en 2014 participe à faire ressentir aux élu-e-s la mise en retrait de la vie sportive<sup>360</sup>, et donc par ricochet de « sport et éducation », quand le secteur n'est vu que par cette activité<sup>361</sup>. Bien que les élu-e-s s'accordent sur les faibles montants de ces aides, elles représentaient symboliquement un soutien aux activités compétitives.

*« L'aspect sportif, malheureusement, il est nécessaire qu'on insiste. Je m'occupe des courses internationales auxquelles la fédération participe à l'IMBA<sup>362</sup>. Quand je l'ai expliqué aux copains qui viennent de la Picardie [département voisin de l'interviewé-e], ils m'ont demandé ce que c'était. Je leur ai dit que c'était une course internationale où nos pilotes vont rouler à l'étranger. C'est soutenu par le comité directeur [de son département] et l'Ufolep nationale. Ils m'ont demandé à quoi ça servait. Je leur ai expliqué qu'on les aidait financièrement. Ils ont été très surpris. Je leur ai expliqué qu'on les aidait pour indemniser les kilomètres. Ils m'ont répondu qu'ils devaient y aller par leurs propres moyens. Je leur ai demandé s'ils allaient faire 700 km à l'aller et au retour au prix de l'essence. C'est quand même une vitrine de l'Ufolep d'avoir des pilotes internationaux. Je ne sais pas. On dirait qu'on doit se battre pour continuer de mettre en place nos activités qu'on avait avant. ».* **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

L'élu-e évoque son incompréhension face à la nécessité de devoir convaincre pour le maintien de ces aides. Parallèlement, pour certain-e-s acteur-ric-e-s de la fédération, ces aides destiné-e-s à soutenir les sportif-ve-s dans leur déplacement sont inappropriées, non concordantes, pour une fédération affinitaire. Nous pouvons donc dire que la suppression de ces aides, combinée au report des sujets de la vie sportive dans d'autres instances (commission nationale vie sportive, et groupes de travail), a pu envoyer des signaux déstabilisants aux acteur-ric-e-s attaché-e-s du point de vue identitaire et émotionnel à ces sujets. Un-e des élu-e-s du comité directeur national nous a symboliquement exprimé sa crainte de voir disparaître la fin de l'acronyme Ufolep (Union française des Œuvres Laïques « d'Éducation physique »), au profit d'une unique

---

<sup>360</sup> Depuis 2014, les jeunes sont la seule catégorie susceptible de pouvoir percevoir une aide pour le déplacement vers les finales nationales. Le montant de cette aide est versé aux comités départementaux ou régionaux, et chaque organisation choisit les modalités de redistribution de cet argent.

<sup>361</sup> Bien que « sport et éducation » soit souvent cantonné au « sport traditionnel », ce secteur a également développé d'autres formes d'action que les « traditionnelles », notamment menées par les comités départementaux. Mais dans les représentations, l'activité emblématique du secteur reste le sport en club, et par opposition le secteur « sport et société » serait le porteur des nouvelles activités, dont le sociosport est l'emblème.

<sup>362</sup> International Motor Bike Association.

« union française des œuvres laïques ». La crainte pour les agents du « sport » étant qu'à la fin, la prise en compte des éloigné-e-s de la pratique remplace l'intérêt porté aux pratiquant-e-s des clubs, qu'un classement s'opère, de premier et second.

Après avoir occupé le rôle principal des temps statutaires, la vie sportive a donc été mise à l'écart, ce qui a marqué l'ascendant des partisan-e-s d'un décentrage des sujets sportifs au sein de la fédération. Les comités directeurs nationaux, et les sujets qui y sont traités, servent de scène à ce jeu, et mettent en lumière les évolutions. La culture fédérale<sup>363</sup> a cédé une partie de la place qu'elle occupait à de nouvelles activités et notamment au sociosport. Malgré son rôle fondateur, pour certain-e-s à l'Ufolep, le sociosport s'est imposé comme un mouvement modernisateur, en comparaison d'une vie sportive parfois négativement qualifiée de « traditionnelle », et souvent cantonnée à ses championnats nationaux et à leur tacite reconduction d'années en années<sup>364</sup>.

*« On ne peut pas faire un copier-coller pour développer le « sport et éducation » et revenir 20 ans en arrière. Ce n'est pas possible... ce n'est pas comme ça que l'Ufolep va s'en sortir [...] ».*

### **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

Le sociosport a donc pu profiter volontairement ou involontairement de cette représentation pour se construire en figure contraire, novatrice. Mais malgré ce coup de projecteur sur ces nouvelles activités, la fédération a cherché à faire en sorte que les oppositions ne s'accroissent pas. De plus en plus, il devenait difficile de ne pas se rendre compte que deux entités, ou de façon moins tranchée, deux visions, cohabitaient, ce qui, à terme, ne permettrait plus aux acteur-riche-s de donner une définition similaire de l'objet de la fédération. Il s'agit des prémices de l'éclatement de la finalité commune des acteur-riche-s. La recherche d'unité maintient en apparence une cohésion générale, mais le durcissement des confrontations pourrait définitivement mettre à mal les efforts autour d'une même finalité. Les traductions opérationnelles de chaque secteur prendraient tellement de place, que la définition de la politique commune serait rendue difficile. Bernoux parle d'une « absence de conviction partagée par le groupe » (2010, p. 95). Les repères collectifs s'affaiblissent au profit de sous-objectifs (Uhalde, 2002, p. 137).

### **Éteindre les braises**

En conséquence, dans un mouvement contraire à ce qui était observé par ailleurs, les secteurs ont été gommés dans certains discours politiques comme l'a ouvertement exprimé le président au cours de l'assemblée générale de 2018. Ce dernier a fait part de son intention de ne pas nommer les secteurs. Le message a semblé être entendu ou partagé par l'ensemble des élu-e-s puisqu'une seule personne l'a mentionné en tribune au cours de cette assemblée générale. Nous relations ces faits dans notre carnet ethnographique en avril 2018.

« La neutralité sectorielle dans les prises de parole a été mon premier constat. La comparaison avec l'an passé ne pouvait que me faire remarquer cette différence. [...] Je

---

<sup>363</sup> Entendue comme représentative de la période de structuration sur les usages des fédérations sportives.

<sup>364</sup> Nous verrons par la suite que certains championnats sont critiqués pour leur trop grande connivence avec les règlements sportifs des fédérations délégataires.



constate qu'aucun logo créé par le secteur « sport et société » n'a été projeté ; tout du moins, pas de façon importante. »

Nous pouvons faire l'hypothèse que cette décision a été motivée par la présence de conflits grandissants, où l'opposition s'accroissait notamment entre les salarié·e·s. Au cours de cette année-là, plusieurs réunions se sont tenues au cours desquelles la tension était palpable. L'année suivante le directeur adjoint en charge du secteur « sport et éducation » a souhaité que le séminaire attribué à ce secteur ne soit pas nommé « rassemblement sport et éducation ». Bien que le rassemblement a été organisé par ce secteur, il n'a finalement pas porté son nom<sup>365</sup>. L'objectif recherché était de permettre à l'ensemble des salarié·e·s tout secteur confondu de s'approprier l'évènement pour pouvoir l'utiliser au service de leur attribution. Par ailleurs, au cours de la mandature, un groupe de travail multisport a été créé.

*« Si on prend le sujet du multisport, il est plutôt affecté à sport éducation, alors que la réalité de terrain est plus large. L'enjeu du développement du multisport il ne passera pas que par les associations [...]. Heureusement qu'on a cassé ça, sinon on se serait enfermé dans des fonctionnements et on aurait renvoyé ça à nos interlocuteurs. C'est pour ça qu'il n'y avait pas que moi en animation de ce stage, il y avait d'autres collègues qui touchent à d'autres champs ».* **Benoît Gallet, ancien directeur adjoint en charge du secteur « sport et éducation ».**

Le directeur adjoint nous exprime la volonté qu'il a eu de ne pas enfermer la thématique dans un seul des deux secteurs, conscient que le multisport pourrait être un outil pour l'ensemble des sphères de la fédération. Il nous exprimera également son regret que la vie sportive ait été, nationalement, autant attribuée au secteur « sport et éducation ».

*« La vie sportive est transversale. Les comités par chance, ne sont pas forcément sur ces schémas-là, il y en a quelques-uns pour lesquels on voit que le modèle n'est pas forcément pertinent. Le cloisonnement perturbe. Je ne sais pas comment l'exprimer ».* **Benoît Gallet, ancien directeur adjoint en charge du secteur « sport et éducation ».**

Malgré les bénéfices de la structuration en deux secteurs, nous voyons que la fédération rencontre quelques difficultés à son sujet principalement liées à la catégorisation des actions dans l'une ou l'autre des parties. La balance entre les tensions motrices et destructrices s'est plutôt orientée, une fois les bénéfices de l'identification en externe acquis, vers les tensions destructrices en interne. C'est la raison pour laquelle autant de salarié·e·s et d'élu·e·s ont exprimé leur souhait que cette séparation en deux pôles ne perdure pas.

*« [silence] je pense que ça a vocation à dis...<sup>366</sup> la façon dont c'est présenté aujourd'hui, ça a vocation à disparaître et à changer radicalement ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

*« Tu ne vas pas avoir un Ufolep « sport et société » et un Ufolep « sport et éducation », l'Ufolep c'est les deux ».* **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

---

<sup>365</sup> Il a été nommé : rassemblement de la vie associative et sportive.

<sup>366</sup> Le mot « disparaître » est dans un premier temps inachevé dans sa verbalisation pour être quelques secondes après finalement prononcé en entier.

« Ce serait une erreur politique de continuer à cultiver « sport et éducation » et « sport et société ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

« [...] [silence] si ça ne tenait qu'à moi, au prochain mandat, il n'y aurait pas de vice-président sport éducation et sport et société. Mais je pense que ce sera trop tôt. Il faudra faire encore quatre ans comme ça, mais en tout cas... on ne peut plus se permettre de les distinguer ces deux choses-là parce que c'est contre-productif, c'est clivant [...] ». **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

Bien que cette volonté ait été formulée par plusieurs acteur-ric-e-s, l'unification ne semble pas pouvoir être réalisée à court terme. En effet, les échanges convergent vers la volonté que cette double identité soit bien prise en compte par tous les territoires fédéraux et que sa représentation en externe soit suffisamment installée pour que la fédération puisse imaginer se défaire de cette organisation bipartite. Pour le moment, les acteur-ric-e-s semblent s'accorder sur le fait que la structuration ne serait pas assez solide pour envisager de s'en défaire. Le frein principal réside aussi probablement dans la nécessité de concevoir « autre chose ». En effet, nous pouvons faire l'hypothèse que la règle est maintenue parce qu'il n'y a pas eu de proposition suffisamment forte pour remplacer celle-ci. Le pouvoir que la structuration bilatérale a permis de donner, à la fois aux individus et à l'organisation, ne va pas dans le sens de sa remise en question. Les acteur-ric-e-s se sont construit-e-s une nouvelle règle au début des années 2010 : s'organiser en deux secteurs. Elles-ils ont changé leurs usages et ont davantage mis en avant la double identité de l'Ufolep. Une partie des acteur-ric-e-s a été en capacité de porter ces changements, quand d'autres l'ont subi, ou s'en sont simplement accommodé-e-s (Reynaud, 2004).

L'annonce de la mise en retrait de cette structuration pourrait laisser penser à un retour en arrière. La possibilité que les acteur-ric-e-s, notamment du réseau, le voit comme l'aveu d'un échec est peut-être une des raisons supplémentaires qui n'encouragent finalement pas de nouveau changement concernant cette structuration. Mais il faut ajouter à cela, la faible croyance de certain-e-s acteur-ric-e-s en la vocation transversale des deux secteurs comme en témoigne cette phrase prononcée au cours d'une réunion des salarié-e-s de l'Ufolep nationale : « "sport et éducation" et "sport et société" n'ont pas vocation à être transversaux, c'est aux outils supports de l'être ». Nous pouvons imaginer que les activités les plus récemment structurées au sein de la fédération, comme le sociosport, craignent une nouvelle organisation, qu'elles pourraient juger trop soudaine. Leurs acteur-ric-e-s pourraient penser qu'un changement de format viendrait endommager le travail accompli pendant les vingt dernières années<sup>367</sup>. En effet, la récente satisfaction souvent mise en avant face à la cohérence entre la réalité et les discours sur la place du sociosport à l'Ufolep souhaite, naturellement, être préservée, prolongée, pour s'inscrire définitivement dans l'histoire et la culture de l'Ufolep. Il apparaît logique que les dirigeant-e-s ne souhaitent pas « retomber » dans une phase non équilibrée entre l'identité de fédération sportive et celle de mouvement d'Éducation populaire.

---

<sup>367</sup> L'année 2000 correspond à la formalisation d'un plan national de développement sur la base des travaux du professeur Carpentier produits quelques années plus tôt.

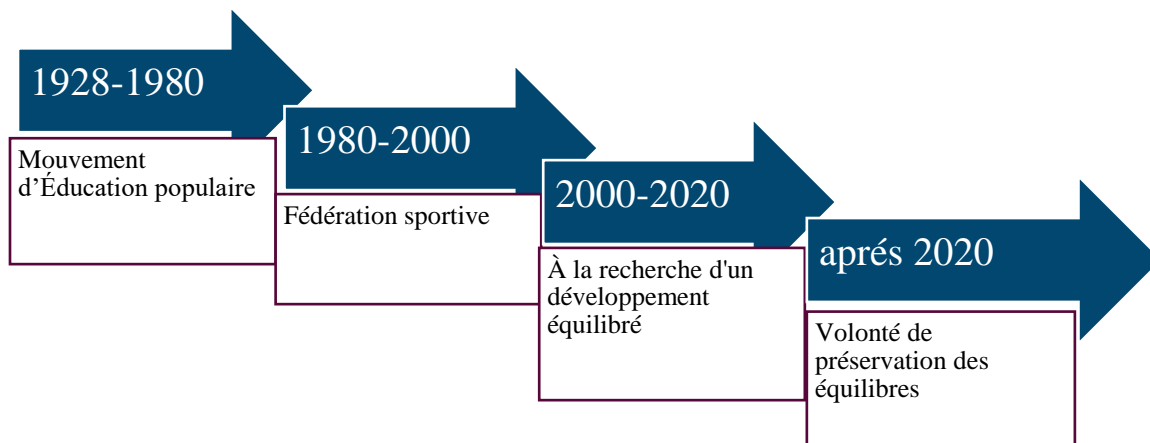


Figure 30 : Frise des volets dominants du projet fédéral de l'Ufolep par période

Les indicateurs de l'irréversibilité de l'ancrage du réseau sociosportif ne sont peut-être pas suffisants aux yeux de certain·e·s dirigeant·e·s. Comme précédemment dit, la recherche d'une position de leader plutôt que de simple acteur du sociosport peut en être une raison. À l'occasion d'un comité directeur national il nous a été donné l'opportunité d'entendre la crainte de certain·e·s acteur·rice·s élu·e·s de se voir « doubler par la gauche par la FSGT » au sujet de la position de leadership en matière de sport social<sup>368</sup>. Cette position de leader est donc partiellement atteinte ou suscite suffisamment de doutes pour ne pas produire d'évolution sur un système et une structuration qui montrent des résultats.

La dernière époque ayant été favorable à l'identité de fédération sportive, les acteur·rice·s porteur·euse·s des projets tendant à mettre en avant l'identité de mouvement d'Éducation populaire, sont peut-être frileux·ses à l'idée de voir cette structuration réformée. Par conséquent cela pourrait les inciter à être plus offensif·ve·s, avec une stratégie visant à agrandir leur marge de manœuvre, plutôt qu'à la préserver, comme auraient tendance à le faire les acteur·rice·s de la vie sportive (Crozier et Friedberg, 1977).

Pour conclure, la structuration duale a été et demeure un atout pour la fédération. Elle a permis à l'Ufolep de faire évoluer différents usages, de se faire reconnaître comme une fédération sociosportive et de déployer des actions en interne. Mais, parallèlement, cette dualité a entraîné des zones de confrontations voire des conflits. Bien que ces derniers ne soient pas ouverts comme d'autres connus par la fédération, ils n'en demeurent pas moins présents, parfois en filigrane des débats. Cela a pu entraîner la volonté ponctuelle de gommer cette structuration binaire, dans l'objectif de préserver l'unité de l'organisation. Pour autant, la fédération souhaite maintenir ce fonctionnement. Même si une proposition de structuration nous a été faite au cours

<sup>368</sup> Extrait du carnet ethnographique à la date du 14-15 décembre 2018 lors d'un comité directeur national.

d'un entretien<sup>369</sup>, il n'y a pas de nouvelle règle suffisamment forte pour remplacer l'ancienne. De plus la structuration étant récente à l'échelle de l'histoire de l'Ufolep, il apparaît légitime que certain-e-s acteur-ric-e-s émettent des réserves quant à une réforme rapide de cette structuration.

Le défi de la double identité fédérale se pose plus fortement à mesure que les activités se développent un peu plus. L'autonomie qui est donnée à chacun des secteurs est à la fois salvatrice et destructrice. Elle permet aux secteurs de se développer librement, en se mettant plus facilement à l'abri des usages de l'autre secteur. Elle est dans ce cas salvatrice. Mais elle pourrait mettre en péril le pouvoir du projet social de l'organisation, ciment des identités. Elle serait dans ce cas-là destructrice. La spécialisation pourrait aller à l'encontre de leur évolution conjointe dans la structure et questionner leur cohabitation sur le long terme. Par exemple, il est possible que les acteur-ric-e-s sociosportif-ve-s en viennent à se demander si le statut de fédération de l'Ufolep ne va pas les empêcher de franchir d'autres seuils, comme dans sa relation avec d'autres partenaires, notamment publics (Cf. chapitre 2). Les mêmes actions portées en tant que mouvement d'Éducation populaire, permettraient-elles de lever différemment des fonds pour faire un peu plus progresser son activité ? Inversement, l'éviction des sujets sportifs des instances décisionnaires, comme le comité directeur national, peut faire craindre aux acteur-ric-e-s de la vie sportive le renoncement à une politique compétitive nationale jugée aux antipodes d'un mouvement d'Éducation populaire. Le risque étant de favoriser le développement des aspects « fédération sportive » et « mouvement d'Éducation populaire » comme des figures contraires et non complémentaires, alors que l'Ufolep cherche à porter le discours d'un développement équilibré. L'Ufolep revendique que cette recherche d'équilibre fait partie de son histoire, mais la structuration fonctionnelle adoptée depuis 2012 a renforcé les tensions existantes entre les deux.

Après avoir développé les enjeux de structuration du sport et du sociosport dans le système fédéral, nous allons nous intéresser désormais plus finement à la vie sportive. Nos précédentes observations et analyses ont montré que celle-ci connaît des changements au sein de la fédération étudiée. Nous allons voir qu'elle est soumise à la comparaison avec les fédérations délégataires. Cette comparaison est autant crainte que souhaitée par les fédérations multisport et affinitaires pour justifier de l'intérêt de différentes catégories de fédération.

#### **4.1.2. Les fédérations affinitaires, copier-coller ou miroir déformant de leurs homologues délégataires ?**

Pour introduire le sujet de la comparaison des fédérations délégataires avec les fédérations multisport, affinitaires, scolaires et universitaires, les articles L131-14 et L131-15370 du Code du sport donnent les informations essentielles concernant la délégation du ministère des Sports et le rôle des fédérations délégataires. L'article 131-15 précise que les fédérations délégataires « organisent les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux ; procèdent aux sélections correspondantes ; proposent l'inscription sur les listes de sportifs, d'entraîneurs,

---

<sup>369</sup> Une autre proposition de structuration nous a été faite au cours d'un entretien : « *Les quatre champs d'application : la vie sportive qui repose sur les associations et les techniciens bénévoles ; les pratiques éducatives, ce sont les associations et comités ; la dimension sociétale, c'est plus les comités avec des professionnels, et la dimension événementielle qui est au service des différents acteurs du réseau* ».

<sup>370</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr>

d'arbitres et juges de haut niveau, sur la liste des sportifs Espoirs et sur la liste des partenaires d'entraînement ». Les fédérations agréées, d'après l'article L131-9, « participent à la mise en œuvre des missions de service public relatives au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives ». Ainsi cela nous permet de poser les bases juridiques des prérogatives données à celles-ci lorsque l'on s'apprête à évoquer la complémentarité d'un système fédéral regroupant différents types de fédérations.

### La dépolitisation des activités compétitives fédérales au sein d'une fédération multisport

Bien que les fédérations délégataires soient aussi des fédérations agréées, dans la première partie de leur développement (de leur création jusqu'aux années 2000), une forme de complémentarité semblait naturellement s'organiser. À la suite des mauvais résultats aux jeux olympiques de 1960, les fédérations délégataires se sont concentrées sur la préparation de leurs sportif·ve·s de haut niveau. Les autres champs étaient donc libres pour le reste des fédérations. C'est autour des années 1980 que l'Ufolep atteint son nombre le plus élevé d'adhérent·e·s avec près de 450 000 licencié·e·s<sup>371</sup>. L'Ufolep comptant alors parmi les fédérations avec le plus grand nombre de licencié·e·s. Époque considérée comme phare, la fédération « brille » par l'accessibilité de ses championnats. Le nombre de licencié·e·s constitue une fierté pour la fédération, pourtant des critiques se font entendre également à propos de cette période : Pour certain·e·s acteur·rice·s de la fédération, elle aurait accordé trop de considération à la vie sportive et à la compétition (Cf. Figure 7 : Schéma de l'évolution des profils de salarié·e·s au sein de l'Ufolep associés aux « produits » fédéraux correspondant).

*« D'un côté on avait un comité directeur Ufolep qui était très occupé, on a déjà eu l'occasion d'en parler, par les membres des commissions nationales sportives et donc il tournait de manière permanente, entretenue par la direction technique nationale, [nom anonymisé] par ces questions autour des règlements sportifs, d'une réclamation sur une médaille de bronze un national machin... et 70 % de nos réunions statutaires, [...] tournaient autour des questions de sport, et de règlements sportifs. Donc le plus bas niveau de ce qu'on peut réfléchir en fédération sportive ».* **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

*« On a eu des moments, je vais faire ancien combattant, où le CDN gérait les cartons de cyclospor et les couleurs de médaille. Ce n'est pas trop... le rôle d'un CDN ».* **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

Les critiques émises à propos des priorités choisies pour être débattues en comité directeur tendent à dévaloriser l'image de la vie sportive, une thématique « trop » susceptible de générer des « chamailleries ». Ces représentations continuent d'être alimentées au cours des temps statutaires comme nous avons pu le constater à l'occasion d'un bureau national en 2019. À l'évocation d'un vœu<sup>372</sup> concernant un sujet relatif à la vie sportive (création d'une catégorie des plus de 70 ans en cyclisme), des moqueries ont été entendues, participant à décrédibiliser cette demande. De la même façon, au cours d'un comité directeur en décembre 2018, les animateur·rice·s de séance ont souhaité mettre rapidement un terme au débat à propos d'un

---

<sup>371</sup> Les sports collectifs représentent une part importante de ce chiffre avec environ 300 000 licencié·e·s.

<sup>372</sup> À l'occasion de chaque assemblée générale, les territoires sont invités à formaliser des vœux qu'ils souhaiteraient voir s'appliquer à la fédération. Le comité directeur est chargé d'émettre un avis à leur sujet et de présenter ensuite son positionnement à l'occasion de l'assemblée générale.

conflit portant sur l'affiliation d'un club dans un comité en prononçant cette phrase : « nous nous connaissons, cela peut durer longtemps ».

Nous faisons l'hypothèse que les sujets de cette nature pourraient donner l'impression à l'Ufolep de se rapprocher des fédérations délégataires (et de leurs représentations), en accordant trop d'importance aux sujets sportifs techniques ce qui l'encouragerait à s'en désintéresser. Cela donnerait l'impression d'une trop grande similitude et effacerait la distinction entre les catégories de fédération. Y accorder trop d'importance, par extension, reviendrait à encourager « la course à la médaille », ou la « championnate ». C'est la raison pour laquelle nous avançons l'hypothèse d'une mise en retrait de l'implication politique des instances statutaires au sujet des activités compétitives profit d'autres acteur·rices : les bénévoles des « commissions nationales sportives »<sup>373</sup>.

Ces commissions nationales sportives sont suivies par un·e élu·e du comité directeur. Mais ce fonctionnement ne satisfait pas comme le montre notre carnet ethnographique de 2019. Un·e salarié·e de l'Ufolep nationale nous a fait part de l'insatisfaction des dirigeant·e·s à propos de ce suivi. Elle·il nous a fait part de sa volonté d'animer ce réseau d'élus·es responsables de commission. Jugeant que cela isolerait ces élus·es et désolidariserait la thématique du comité directeur, elle·il n'est pas allé·e au bout. Ce·tte salarié·e a préféré laisser inchangée la situation plutôt que de créer un nouvel espace de travail susceptible d'encourager le traitement de ce sujet en dehors du comité directeur. Ceci est révélateur d'enjeux de pouvoir et de légitimité. Les acteur·rice·s cherchent des ressources pour peser dans le rapport de force et parvenir à mettre leurs sujets de prédilection à l'agenda politique de la fédération.

*« Je n'ai pas connu cette période, mais, à la fin des années 1990, les temps statutaires, le comité directeur étaient des espaces importants où on parlait de la vie sportive et avec la transformation, les sujets sport pour tous, la dimension sociétale, ce sujet a volontairement été exclu des temps de comité directeur. Certains élus se retrouvent frustrés. On peut se demander aujourd'hui par rapport à d'autres fédérations affinitaires, est-ce que l'Ufolep porte un discours par rapport à la dimension compétitive ? Il y a très peu de réflexions, de travaux. Il y a eu quelques tentatives d'élus qui se sont vite trouvés un peu seuls, ils n'ont pas trouvé l'espace pour traiter ça ».* **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

La diminution du traitement des sujets de vie sportive en comité directeur a pu avoir comme conséquence d'affaiblir la politique compétitive de la fédération. C'est ce que semble dire l'acteur·rice interrogé·e ci-dessus. Il est intéressant de mettre dans la balance cette information à propos des chevauchements ou des similitudes constatées entre les championnats des fédérations délégataires et ceux de l'Ufolep. Il est possible que l'éloignement des sujets de vie sportive des instances dirigeantes ait eu pour conséquence la baisse des garde-fous en matière de cohérence entre la politique nationale et les règlements des championnats fédéraux.

---

<sup>373</sup> Différentes commissions unisport existent pour les activités les plus structurées au sein de la fédération.

## Les fédérations sportives, des sœurs jumelles ?

À nouveau, c'est la question de la vérification des discours qui se pose<sup>374</sup>. En effet le slogan de la fédération s'intitule : « tous les sports autrement ». Les championnats fédéraux sont une des vitrines de la fédération qui, en termes de conformité, devraient le refléter. C'est la raison pour laquelle une forte importance est accordée au fait que les championnats de l'Ufolep soient différents de ceux des fédéraux délégataires. Or, les extraits d'entretien présentés ci-dessous montrent qu'une partie importante d'acteur·rice·s ne voit pas de différence.

*« Si tu vas sur des championnats départementaux régionaux nationaux de gym Ufolep, franchement c'est la même chose qu'en FFG à quelque chose près. De tout temps j'ai dit ça. L'énergie qu'on a mise dans [territoire anonymisé] on ne l'a jamais mise sur ça ».* **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

*« Les commissions sportives ne cherchent pas à se renouveler dans leur authenticité, elles ne font que copier ».* **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

*« On a fait la copie de la fédération délégataire, tous nos championnats ce sont des copies de la fédération délégataire à part nos catégories d'âge pour protéger les enfants, mais maintenant c'est fini, on est revenu aux mêmes âges que la fédération délégataire. C'est vrai, c'est tout à fait ça, on est une fédération bis ».* **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

*« Mais je trouve maintenant que les objectifs de l'une arrivent aux objectifs de l'autre. [...] Aujourd'hui on se contente de rester sur ce que l'on est ».* **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

Pour ces acteur·rice·s, les pratiques compétitives entre les fédérations délégataires et l'Ufolep seraient des « copier-coller »<sup>375</sup>. Plusieurs explications ont été données par la fédération pour rendre compte de cette situation. La première résiderait dans l'inspiration des fédérations les uns envers les autres par l'observation réciproque de leurs pratiques. Nous avons pu recueillir le ressenti de fédérations aux caractéristiques différentes. Compte tenu de notre poste d'observation au sein d'une fédération multisport et du nombre d'entretiens menés en son sein, nous détenons davantage de témoignages<sup>376</sup> pointant du doigt le rôle des fédérations délégataires dans ces similitudes. Pour autant ces dernières sont elles aussi critiques quant à cette impression de « copier-coller » comme le montre ce *verbatim* tiré de notre entretien avec Cédric Chaumond, directeur adjoint de la Fédération française de cyclisme (FFC).

*« Notre point de vue c'est que les fédérations multisport sont venues sur le périmètre traditionnel de l'offre classique de la FFC ».* **Cédric Chaumond, directeur technique adjoint de la Fédération française de cyclisme.**

*« Ça devient compliqué de faire une différence entre une course Ufolep, FSGT et FFC. Sur le terrain des pratiquants, sauf ceux qui veulent vraiment concourir pour le titre de champion de France qui est le périmètre préservé de la FFC, ils peuvent aller sur une organisation X ou Y, voire même d'autres organisations complètement commerciales comme ASO et ils y trouvent*

---

<sup>374</sup> Cf. Nous avons soulevé précédemment le même sujet à propos de l'adéquation entre la politique nationale souhaitée en matière sociosportive et la réalité locale du réseau fédéral au début des années 2000.

<sup>375</sup> Ces propos vont être discutés dans l'ensemble de la section.

<sup>376</sup> « C'est vrai que les fédérations délégataires ont beaucoup pris de ce que nous faisons à l'Ufolep toutes disciplines confondues, ils nous ont critiqué, mais ils prennent ce qu'on a fait ». **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

*totalemment leur compte. C'est vraiment une des problématiques à laquelle on est confronté ».*  
**Cédric Chaumond, directeur technique adjoint de la Fédération française de cyclisme.**

Cédric Chaumond exprime le phénomène de déréglementation du marché qui s'est opéré avec la marchandisation du sport, déstabilisant les organisations « traditionnelles » du sport comme les fédérations. Dans leur quête de survie, de légitimité par le nombre de licencié-e-s, celles-ci sont encouragées à s'engager dans des champs d'activité non investis initialement. Les fédérations délégataires reprochent aux fédérations multisport de s'être trop engagées sur des pratiques compétitives, tandis que les fédérations multisport reprochent aux fédérations délégataires de s'être trop engagées sur des pratiques loisirs. Les fédérations multisport jouaient un rôle auprès des compétiteur-riche-s évincé-e-s un peu trop tôt des phases nationales des fédérations délégataires. Elles organisaient des « finales de compensation », « des championnats bis ». Ces championnats étaient des marqueurs de l'identité de l'Ufolep. Leur notoriété a d'ailleurs conféré à certains le privilège de porter le nom d'anciens présidents de la fédération.

Cette dynamique révèle une forme de marché du de la licencié-e. Les fédérations auraient divisé ces parts : la part de marché compétitif, à visée de haute performance pour les délégataires, et la part de loisir compétitif pour les multisport. Cette répartition se serait dérégulée par l'arrivée de nouveaux acteurs notamment marchands.

La deuxième explication à propos de ce chevauchement des activités révèle l'implication de l'État. Il aurait joué un rôle de régulateur quand il a imposé aux fédérations des conditions pour l'obtention de subventions.

*« Puis les fédérations délégataires ont commencé à créer des plans de développement, ont eu des injonctions du ministère de s'intéresser aux jeunes, de proposer des activités et des formations en direction des jeunes et du coup d'une phase de complémentarité, on est passé à une phase de concurrence avec les délégataires... on se faisait un peu... critiquer, chambrer sur nos championnats de seconde zone, c'était l'orientation de l'Ufolep ».* **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

En imposant les mêmes règles à l'ensemble des fédérations, l'État pourrait avoir participé à harmoniser voire à uniformiser les pratiques. Cette hypothèse est émise par l'Ufolep, car elle considère que les fédérations délégataires ne se seraient pas spontanément intéressées aux sujets comme ceux pris en exemple par l'acteur-riche du réseau. Les réglementations mises en place par l'État pour l'encadrement des diplômés permettant la rémunération des éducateur-riche-s, combinées à des stratégies fédérales, ont également concouru à déstabiliser les équilibres<sup>377</sup>.

*« [...] sur le sport collectif, on a beaucoup perdu. Par exemple sur le rugby on a quasiment perdu 20 000 licenciés en deux ans quand la fédération a obligé... a mis en place les écoles de rugby avec une obligation de diplôme pour encadrer les écoles de rugby. Et ces diplômés étaient un pré requis pour s'inscrire en brevet d'État, et comme ils développaient beaucoup les brevets d'État, l'ensemble des jeunes qui arrivaient passaient par l'école de rugby, donc il a fallu que les clubs aient des écoles de rugby et du coup... toutes les écoles de rugby qui étaient en Ufolep sont toutes passées en FFR en l'espace de 2 ans. Il reste deux villages gaulois dans*

---

<sup>377</sup> Création du brevet d'État d'éducateur sportif et d'animateur technicien de l'Éducation populaire en 1986.



*les Pyrénées Orientales et dans la Haute-Vienne, mais ça a basculé sur l'ensemble du reste du territoire* ». **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

La dernière explication possible à ce déséquilibre repose sur l'immobilité dont les fédérations reconnaissent avoir fait preuve. « *Il faut en être conscient. Il y a une offre à la FFC qui ne s'est pas modernisée* ». **Cédric Chaumond, directeur technique national adjoint.** L'Ufolep reconnaît également, dans l'ensemble, avoir fonctionné sur ses acquis, ne participant pas à renouveler les règles qui régissent les championnats. Cette critique est principalement émise quand il s'agit d'analyser la fuite des licencié-e-s vers les pratiques commerciales. En résumé nous pouvons dire que la similitude des réglementations entre les différentes catégories de fédérations s'explique autant par des facteurs internes (influence réciproque, immobilisme) qu'externes (dérèglementation du marché sportif, régulation de l'État).

D'autres difficultés aux yeux de la fédération s'additionnent à la trop grande similitude des règles de championnat. Il s'agit de l'inadéquation entre les discours et la réalité au sujet de certaines réglementations, dont la fédération pourrait être fière car elles permettraient de prouver la cohérence entre le projet social et les pratiques. À plusieurs reprises, des acteur-riche-s de la fédération ont fait part de leur contrariété. Elles-ils soutiennent la règle émise initialement, mais ne perçoivent pas son application dans les faits sur le terrain.

L'exemple régulièrement pris est celui des compétitions pour les jeunes de moins de onze ans. La politique éducative de la fédération souhaite qu'aucune finale nationale ne soit proposée à des enfants de moins de onze ans. Cependant, une épreuve pour les moins de 11 ans existe en moto. Différentes mesures ont été prises pour qu'elle ne s'apparente pas à une compétition avec les critères que cela suppose : aucune grille ne s'abaisse au départ, des adultes sont positionnés sur le tracé en cas de chute, il n'y a ni classement ni chronométrage. Or, à l'occasion de la course, des acteur-riche-s de la fédération ont observé des pratiques jugées inadaptées à l'éthique recherchée.

« *[...] sauf que dès que l'ouvreur il s'écarte, tu as les parents qui hurlent... et au final même s'il n'y a pas de classement et de chronométrage, tu as quand même les gens qui te disent que leur gamin a fait deuxième alors que l'année dernière il a fait troisième et putain, tu te dis que c'est dur* ». **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

De la même manière, les responsables de la course ont proposé à notre interviewé d'assister à un contrôle technique. L'observateur-riche a constaté des incohérences au cours de cette étape. Le contrôle technique consiste en une vérification des principaux points de sécurité du matériel du-de la coureur-euse avec le-la participant-e en début de course. Certain-e-s auraient accordé un temps suffisamment long pour s'assurer de la compréhension des règles auprès de l'enfant, en plus de la vérification technique, tandis que d'autres ne se seraient préoccupé-e-s que de la seconde tâche.

Les comportements entourant les compétitions comme les moments festifs peuvent également participer aux reproches faits à ces activités fédérales. « *J'ai souvenir par exemple d'avoir participé à des manifestations de moto avec des gens [adultes] qui s'alcoolisaient, qui avaient des propos salaces, ... Ce n'était pas extraordinaire* ». **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

Ces décalages produisent chez les dirigeant-e-s un sentiment partagé, entre l'honorabilité de la règle initialement prévue, et les différences qui peuvent subsister lors de la comparaison finale.

Il est également possible de sentir la déception d'autres acteur·rice·s à propos du faible nombre de participant·e·s à certaines épreuves.

*« Moi je le dis il y a certains championnats nationaux dont j'ai à moitié honte si on veut aller jusqu'au bout. [silence] déjà appeler ça un championnat national, alors que c'est des copains qui se retrouvent, c'est des championnats qui ressemblent à rien... (souffle) et puis il n'y a pas de plus-value sur l'Ufolep ».* **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

Ces observations sont pour les dirigeant·e·s de la fédération le résultat de l'affaiblissement du militantisme fédéral. Par son absence il aurait laissé l'opportunité à des comportements indésirables de s'installer. D'après certain·e·s acteur·rice·s de la fédération, ce serait la conséquence d'un engagement dans les années 1980 trop motivé par la pratique sportive, et pas assez par les valeurs sociales du sport. Celles de la laïcité auraient brillé par leur absence sur cette même période. La domination de l'identité de fédération « classique » dans ces années-là serait une explication à cette chute du militantisme originel (Cf. Figure 7 : Schéma de l'évolution des profils de salarié·e·s au sein de l'Ufolep associés aux « produits » fédéraux correspondant). Un·e des dirigeant·e·s nous a confié avoir été interpellé·e quelques années auparavant par un sympathisant du Front national très engagé·e dans la fédération. *« Je me dis qu'on a raté des choses en termes d'éducation, un brave type, très engagé et volontaire, mais qui s'est laissé... attirer par le populisme... je me dis qu'on a raté quelque chose ».* Cet affaiblissement aurait également été la conséquence d'une place prépondérante donnée à la technique des disciplines étudiées en formation fédérale. L'histoire de l'Ufolep, autrement nommée par les formateur·rice·s, « la vie du mouvement », aurait été évincée au profit de temps destiné à plus de spécialisation. Elle aurait été considérée comme du temps perdu. Les choix qui ont été faits à ce sujet ne sont donc pas anodins puisque les conséquences seraient observables sur le long terme. La prépondérance de la technique ramène également le sujet de l'absence de différence avec les fédérations délégataires. Les formations fédérales pourraient être l'un des lieux symbole de cette différence, l'opportunité de créer un espace qui véhiculerait les valeurs souhaitées par la fédération. Le sujet de la formation fédérale apparaît donc comme capital dans ce processus permettant à la fédération d'observer une cohérence entre les pratiques et la politique menée. Nous le détaillerons par la suite en prenant l'exemple de la gymnastique aux agrès et de la gymnastique rythmique sportive.

Ce développement nous aura permis de montrer qu'une part importante d'acteur·rice·s de la fédération s'interroge sur la véracité du slogan de l'Ufolep : « tous les sports autrement ». Nous avons rapporté ici les critiques émises à propos de championnats au sein desquels des comportements incohérents avec la politique souhaitée sont observés. Cette parole critique fait partie du fonctionnement démocratique d'une fédération. Le recul de la place faite à la vie sportive au sein des instances dirigeantes sportives nous conduit à émettre l'hypothèse que l'idée d'une trop grande similitude des pratiques sportives entre les fédérations est suffisamment partagée pour avoir des incidences concrètes sur le fonctionnement fédéral. Mais à tenir la vie sportive trop à distance, nous avons suggéré que cela pourrait participer à laisser s'installer des réglementations similaires à celles des délégataires, par une absence d'implication politique. Après avoir traité de la perception de ces championnats par les dirigeant·e·s nationaux·ales, nous allons désormais resserrer la focale sur certains d'entre eux. La fédération nous a donné l'opportunité de nous investir dans le suivi de la commission

sportive nationale de la gymnastique. Nous en avons mis à profit cette mission dans le cadre de nos travaux de thèse. Cette opportunité nous a permis d'aller à la rencontre des acteur·rice·s de terrain, notamment de pratiquant·e·s, de responsables de clubs pour analyser les représentations nationales et locales.

#### **4.1.3. La lisibilité du projet politique compétitif d'une fédération multisport et l'autonomie de ses concepteur·rice·s**

Au cours de cette sous-partie nous allons nous intéresser à l'impact des réglementations fédérales sur l'attractivité d'un championnat fédéral en interrogeant les acteur·rice·s des clubs. Puis nous verrons ensuite que les bénévoles des commissions nationales sportives jouent un rôle important de traduction du projet politique fédéral notamment dans la production des réglementations techniques compétitives. Nous nous attarderons sur les méthodes participatives choisies par une commission pour faire évoluer sa réglementation. Puis nous verrons pour finir que ces espaces décisionnaires du sport à l'Ufolep cristallisent l'enjeu de la confrontation de deux cultures, celle plus « traditionnelle » fondée sur le désintéressement, et celle plus managériale des nouveaux·lles dirigeant·e·s (Chantelat, 2001).

#### **Toutes les réglementations compétitives autrement<sup>378</sup>**

Dans le cadre de l'analyse des pratiques compétitives des fédérations multisport, le club de Houdan, association de gymnastique aux agrès, a été choisi pour plusieurs raisons. Le critère prioritaire dans notre recherche était celui d'une affiliation récente du club à la fédération (avec au minimum un an d'ancienneté). Nous souhaitons que le club ait vécu une année entière dans le championnat de la fédération étudiée pour que les acteur·rice·s puissent s'appuyer sur une certaine expérience. Le responsable de la « commission nationale de gymnastique » nous a soumis le nom de ce club avec lequel il avait déjà échangé. Le contact étant noué, nous avons davantage de chance de voir notre demande acceptée. Quelque temps après, nous avons donc fait la connaissance du président, de la directrice technique, et de deux adhérentes<sup>379</sup> du club à l'occasion d'un atelier réunissant l'ensemble des invité·e·s. Le club a été créé en 1996 dans cette commune semi-rurale Yvelinoise. Historiquement affilié à la Fédération française de gymnastique, il compte environ 310 licencié·e·s lors de la saison 2018/2019. Le club de Houdan propose des activités de gymnastique artistique masculine et féminine, ainsi que de l'éveil gymnique pour les plus jeunes. Le club s'est affilié pour la première fois à l'Ufolep au cours de la saison 2017-2018. En interrogeant ce club, nous avons cherché à comprendre ce qui l'a motivé à s'affilier à une seconde fédération. En effet, cette association présente la caractéristique d'avoir une double affiliation. Elle est à la fois affiliée à l'Ufolep et à la Fédération française de gymnastique (FFG). Nous avons également cherché à analyser si les acteur·rice·s faisaient dans leurs expériences compétitives une véritable différence entre les deux fédérations sportives. Parallèlement, nous avons eu l'occasion de faire un entretien avec une gymnaste<sup>380</sup> et son entraîneure, toutes les deux évoluant dans plusieurs clubs de l'Essonne

<sup>378</sup> Un jeu de mots est fait avec le slogan de la fédération Ufolep « tous les sports autrement ». L'intertitre aurait également pu être : « se démarquer par la réglementation compétitive ».

<sup>379</sup> Les adhérentes ont 14 et 15 ans, et respectivement 3 ans et 12 ans d'ancienneté. Les deux gymnastes pratiquent la gymnastique depuis un peu plus de 10 ans.

<sup>380</sup> La gymnaste a 29 ans et pratique la gymnastique depuis son plus jeune âge.

et ayant pratiqué dans différentes fédérations (Ufolep, FSCF, FFG). L'entretien avec ces deux actrices a exclusivement porté sur leur expérience personnelle. Nous n'avons pas mis en perspective leur discours avec les choix des clubs. En effet, la gymnaste interrogée a été « prêtée » à un club voisin, une pratique courante dans cette discipline, pour lui permettre de participer au championnat Ufolep<sup>381</sup>. Pour finir, nous avons rencontré la responsable de la commission nationale sportive de la GRS à l'Ufolep, une autre discipline également présente à la Fédération française de gymnastique. Ce chapitre utilisera les exemples de deux disciplines de la gymnastique : la gymnastique artistique et la gymnastique rythmique sportive.

La principale raison qui a conduit le club de Houdan à s'affilier à l'Ufolep est le changement de programme compétitif de la Fédération française de gymnastique à laquelle il était initialement affilié. Insatisfait de l'écart technique entre les niveaux compétitifs proposés, il a entrepris de rechercher une autre fédération pour répondre aux attentes de ses adhérent·e·s en termes de compétition. Bien qu'une partie des dirigeant·e·s de l'Ufolep soient lucides à ce sujet, la réalité n'en demeure pas moins éloignée des espoirs relatifs aux motifs d'affiliation des associations. Dans ce cas, ce ne sont pas les valeurs, mais le produit fédéral qui a fonctionné comme « produit d'appel » pour attirer l'association et la convaincre de s'affilier. La directrice technique du club nous a ouvertement fait part de sa stratégie de comparaison entre les trois fédérations (autres que la FFG) présentant des programmes gymniques compétitifs à savoir la FSGT, la FSCF et l'Ufolep. Dans sa démarche elle n'a pas mentionné avoir tenu compte des affinités des fédérations avec certains mouvements politiques et d'idées. Comme dans la recherche d'un produit matériel, elle a comparé les « produits » existants sur le marché pour choisir le plus approprié aux attentes du club et des adhérent·e·s. Le critère de sélection de la fédération « additionnelle » portait sur la cohérence des niveaux et des attendus compétitifs comparativement à ceux des gymnastes du club.

*« On a décidé avec tous les membres du bureau et bien entendu tout l'encadrement technique de s'affilier à l'Ufolep. Pour offrir justement à ces demoiselles des compétitions qui leur correspondent et qu'elles puissent avoir la reconnaissance de leur entraînement ».* **Patrick Martin, président du club de gymnastique de Houdan (78).**

Le club de Houdan ainsi que les gymnastes interrogées dans les clubs de l'Essonne s'accordent sur de trop grandes différences de niveau entre les catégories existantes en FFG ayant pour conséquence de faire s'affronter un trop grand nombre de compétiteur·rice·s.

*« Les filles dépriment, elles travaillent la même chose toute leur vie pour au final ne pas passer les départements, fiiuuuuu ».* **Coralie Crul, gymnaste du 91.**

*« C'est beaucoup plus varié, tu peux travailler des difficultés différentes ».* **Coralie Crul, gymnaste du 91.**

*« A chaque fois que la fille elle progresse sur son année, qu'elle a acquis un élément, elle peut monter de niveau. Ici [en FFG] tu ne peux pas. Ici la rivière est tellement grande. Celle qui fait du fédéral A, elle fera du fédéral A toute sa carrière ».* **Laurence Bourre, entraîneuse du 91.**

---

<sup>381</sup> C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas jugé pertinent de développer la présentation des clubs concernés par ces deux actrices. Quelques années après notre observation la tricolore sportive de Massy s'est finalement affiliée à l'Ufolep sous le même format que le club de Houdan, c'est-à-dire en double affiliation.

« En fédéral A, tu mets tes filles de quatre heures [d'entraînement] qui vont matcher contre des filles de 10 heures [d'entraînement]. Elles ne passeront jamais les qualifications. Pour éviter ce genre de choses, je pense que les trois heures et quatre heures tu les mets en Ufolep. Elles s'éclatent. Elles passent les niveaux contre des filles qui ont aussi leurs niveaux. C'est prendre du plaisir en compétition. C'est ce qui manque à la FFG ». **Laurence Bourre, entraîneure du 91.**

« Soit elles étaient surclassées, soit elles étaient sous classées. Il n'y a pas d'entre-deux finalement. Soit tu es très bon, soit tu fais du loisir. Il n'y a plus le tampon entre les deux comme il y avait jusqu'à il y a deux ans. On ne s'y retrouvait pas. Soit on surclassait, soit elles faisaient les fonds de podiums, soit elles faisaient première sans faire le moindre effort ». **Malika Bergdich, entraîneure de Houdan.**

Ces témoignages mettent en évidence les conséquences de la réglementation compétitive d'une fédération sur la motivation des pratiquant-e-s. En effet, les interviewées expriment toutes la recherche de progressivité dans leurs pratiques compétitives pour que la motivation combinée à une incertitude cohérente inhérente à la compétition. Ces règles peuvent, en apparence, ne pas paraître importantes, mais pourtant, elles pourraient participer à expliquer la lassitude des gymnastes pouvant entraîner l'arrêt de leur pratique. Cela représente un frein au maintien de la pratique. Une simple règle comme le nombre de points que vaut une chute aux agrès (1 point en FFG, 0,5 en Ufolep) produit également une grande différence d'approche dans cette recherche de progressivité comme l'exprime Coralie : « C'est cool pour les vieilles qui des fois mettent du temps à avoir des trucs [éléments techniques], elles se disent : je peux quand même oser en compétition. Si tu attends qu'il soit parfait et nickel, et que tu l'aies à chaque fois c'est long ». **Coralie Crul, gymnaste du 91.**

Une autre règle mise en avant par les interviewé-e-s a été celle de l'obligation pour les équipes ayant obtenu un certain nombre de points de monter de niveau. La règle<sup>382</sup> vise à réguler les comportements « anti-jeux » qui inciteraient des équipes compétitrices à s'inscrire dans des catégories leur assurant une victoire.

« On leur a dit qu'on gardait l'Ufolep parce qu'on était obligé de monter d'un niveau. C'est bien aussi qu'on soit obligé de monter quand on fait un certain nombre de points, ça n'existe pas en FFG, c'est toujours les mêmes équipes qui restent sur les mêmes programmes qui gagnent tout le temps, c'est très énervant. C'est une très bonne chose à l'Ufolep ». **Malika Bergdich, entraîneure de Houdan.**

C'est sur ce terrain de la réglementation que l'Ufolep entend se démarquer en rendant la compétition accessible au plus grand nombre et le plus longtemps possible. Pourtant nous avons eu plusieurs fois l'occasion d'entendre la fédération moquée par exemple à propos de son grand nombre de catégories, créant des remises de récompense jugées interminables. Cela peut aussi être analysé comme un important degré d'accessibilité de la fédération. La marge de manœuvre pour modéliser des pratiques compétitives pour le système fédéral se situe à ce niveau : réfléchir

---

<sup>382</sup> Cette règle a suscité de vifs débats au sein de la commission nationale sportive de gymnastique. Ils ont mis en lumière de forts enjeux politiques. Les défenseur-euse-s de l'équité compétitive (chacun dans le niveau qui lui correspond vraiment) se sont confronté-e-s aux défenseur-euse-s d'une gymnastique « propre ». Ils ont conduit les acteur-ric-e-s à devoir défendre l'image qu'elles-ils souhaitaient donner à la gymnastique de l'Ufolep.

à des réglementations inclusives, aux bénéfiques des pratiquant·e·s, pour maintenir la motivation et un enjeu compétitif suffisant.

*« Faire du niveau 8 [niveau de gym le plus bas] sur nos rassemblements je trouve ça bien parce que c'est porteur de ce qu'est la fédération. Je pense que ces moments de déplacement, de formation d'élus... Quand je discute avec plein de gens, il y a des choses qui t'ont formé dans ta vie, ce sont les déplacements... les fêtes de fin d'année qui permettent aux gens de revenir l'année d'après parce qu'ils ont pris leur pied quand ils ont été sur une manifestation. Que ça permette à des personnes de faible niveau d'aller sur des manifestations nationales, sur des rassemblements nationaux, rencontrer pleins de gens, voir de la mixité, avoir de l'affect, dormir à l'hôtel, je trouve que ça participe... et il faut qu'on arrive à le maintenir ».* **Membre de la direction technique de l'Ufolep nationale.**

### Quand les règles sont pensées pour la convivialité

Si des championnats Ufolep sont suspectés de ne pas avoir été conçus en tenant compte des critères d'inclusion et de convivialité, ce n'est pas le cas de certains comme celui de la gymnastique rythmique sportive (GRS). Les bénévoles de la commission GRS ont démontré leur attachement à faire de leur championnat, une compétition à l'image des valeurs qu'elles associent à l'Ufolep. Nous avons évoqué avec elles la création de plusieurs disciplines récemment. Elles nous ont expliqué que des demandes de clubs leur étaient remontées, souhaitant qu'un programme libre<sup>383</sup> en équipe existe au sein de la fédération. Ces demandes étaient motivées par l'existence d'une discipline semblable au sein de la Fédération française de gymnastique. Cela corrobore l'idée que les fédérations s'influencent entre elles dans les réflexions qu'elles mènent sur l'évolution des pratiques.

*« La première des choses que j'ai dites, je m'en souviens très bien. J'ai dit que j'étais défavorable [silence] à la sortie d'un tel programme si on n'y réfléchissait pas et on ne donnait pas la version Ufolep. Si c'est pour faire un copier-coller de la fédération, je n'en veux pas. Soit on arrive à faire une expérimentation concrète et que ça nous apporte quelque chose, à nos gymnastes, à nos valeurs ufolépiennes, OK je signe. Si ce n'est pas le cas, je n'en veux pas ».* **Responsable de la commission GRS Ufolep.**

Le processus d'adaptation de la discipline nous a particulièrement intéressée. Il s'est déroulé sur une méthode participative impliquant les clubs dans les territoires. Il leur a été demandé s'ils souhaitaient participer à l'expérimentation. Chaque région volontaire a eu carte blanche pour créer son propre programme sur la discipline « ensemble expression ». Les équipes identifiées comme les meilleures sur leur région ont été invitées à participer au championnat national de GRS Ufolep. Les équipes invitées n'ont pas été jugées dans la perspective d'être classées puisqu'aucun classement n'a été produit. Elles ont été jugées pour que la commission puisse repérer les éléments qui ont plu dans les présentations des gymnastes. Puis, à partir des programmes envoyés par les régions, et du « jugement » sur le championnat national, l'ensemble des acteur·rice·s s'est réuni pour définir le programme « ensemble expression » de l'Ufolep qu'elles-ils ont construit en adéquation avec leur politique compétitive. Nous voyons dans ce cas que les bénévoles ont cherché à traduire dans une réglementation technique compétitive le projet politique qu'elles entendent mettre en œuvre. Les bénévoles ont également

---

<sup>383</sup> Nom de l'épreuve compétitive de GRS

mis en avant l'existence d'une autre discipline qui vise, une fois encore, l'accessibilité de la compétition au plus grand nombre.

« *En individuel il faut avoir plus de 20 ans, mais tu peux avoir 40 ou 50 ans. Tu n'as plus les mêmes capacités que tu avais, mais tu as encore envie de faire de compétition et de te faire plaisir. Tu peux porter autre chose qu'un justaucorps, une jolie robe, des fleurs dans les cheveux, choisir ta propre musique. Tu es libre qu'elle soit chantée ou non chantée. Le seul impératif c'est que ce soit avec un des cinq engins [interruption]. Costume libre permettant le mouvement, musique libre et un des cinq engins. En équipe tu as le festi jeune, festi jeunesse, festival. [...]* Ce sont des programmes qui sont spécifiques à l'Ufolep ». **Responsable de la commission GRS Ufolep.**

L'objectif du programme est de lever les contraintes, notamment techniques, qui décourageraient des gymnastes à s'y engager. Détenir une part de liberté dans la préparation de sa compétition pourrait être un élément de motivation supplémentaire débloquent les freins qu'elles-ils rencontrent dans d'autres disciplines. Nous cherchons par cette phrase à montrer le poids déterminant des réglementations dans la poursuite d'une pratique sportive, voire dans l'engagement potentiel concomitant. Elle joue également un rôle sur l'état d'esprit général des rencontres sportives comme en témoignent les acteur·rice·s interrogé·e·s en gymnastique aux agrès.

« ... *Je trouve qu'en Ufolep il y a plus... [silence], ce week-end, j'ai jugé et il y avait de nouveaux clubs, on les a plus aidé... on leur a dit les problèmes qu'il y avait dans leur enchaînement. En FFG on fait beaucoup moins ça qu'en Ufolep. J'ai trouvé ça sympa... ».* **Victoriane, gymnaste de Houdan.**

« *D : Et quelle ambiance ! l'ambiance elle est festive. Je parle en tant qu'entraîneur, j'en ai déjà fait côté FFG et côté Ufolep. Côté FFG c'est très coincé, tu sens que... [silence] je ne sais pas comment expliquer, mais c'est une ambiance très froide, tout le monde se regarde de travers, il n'y a pas un bonjour, il n'y a pas un sourire.*

*P : C'est la compétition, enfin ça devient la compétition pure. Le meilleur gagne et c'est tout. Je me souviens j'ai une fille qui a été en championnat de France...*

*D : Justement j'ai un très mauvais souvenir du Championnat de France, c'était à Cognac*

*P : À Chalon... c'est vrai que... elles étaient bout de chou, elles devaient avoir 10 ou 12 ans et on avait l'impression qu'elles arrivaient dans le truc qu'on voit à la télé, hyper cadré.*

*D : Il y avait pas un bruit, c'était très froid comme ambiance.*

*P : Alors qu'à l'Ufolep c'était beaucoup plus vivant.*

*D : Plus convivial.*

*V : Même au département.*

*D : Toutes les compétitions finalement. Mais sur les championnats de France, je m'attendais à un truc plus soutenu et finalement non... C'était la fête partout [rires] ». **Patrice Martin président et Malika Bergidch entraîneure de Houdan.***

« *C'est vrai que c'est convivial, les filles se disent bonjour. On a passé un bon moment ensemble. En FFG tu sens la rivalité entre clubs, même la rivalité entre profs. Tu arrives sur le terrain et tu le sens. Alors que là, pas du tout. Je n'ai pas senti de rivalité ». **Laurence Bourre, entraîneure du 91.***

« C'est ce côté de la FSCF que je retrouve en Ufolep et que je ne retrouve pas en FFG. Je me souviens une fois une de mes collègues était venir me voir sur une compétition, la première que je fais en département en FFG. Elle hurle dans les gradins et il n'y a personne qui parle [rires]. Je lui ai dit chut et elle me dit « allez quand même on peut t'encourager ». Et en Ufolep tu as des gens qui gueulent dans les gradins « allez le club, le machin » là en FFG c'est timide dans les gradins « allez Massy (petite voie) ». **Coralie Crul, gymnaste du 91.**

Ces *verbatim*s témoignent d'une différence de convivialité ressentie par les gymnastes, et leurs proches, entre les fédérations multisport et délégataires. L'importance, probablement moins forte, accordée aux enjeux compétitifs pourrait laisser une atmosphère plus solidaire s'instaurer. Ce sont les témoignages des acteur·rice·s du club de Houdan qui sont les plus frappants à ce sujet puisqu'elles-ils n'ont eu qu'une année de pratique pour comparer. Ces remarques sont d'autant plus surprenantes, que les acteur·rice·s de cette association semblent attaché·e·s à la Fédération française de gymnastique. Avant de prendre la décision de s'affilier à l'Ufolep, le club a fait savoir son mécontentement à la FFG à propos des nouveaux programmes compétitifs. Elles-ils ont menacé de la quitter si aucune modification n'était faite. Ne constatant que de faibles modifications, elles-ils ont maintenu leur souhait de s'affilier à une autre fédération. Le club a choisi de ne pas faire supporter le coût de cette double affiliation aux parents des gymnastes et a donc pris à sa charge les frais de licence de la nouvelle fédération. Nous nous sommes ensuite interrogée sur les raisons qui ont poussé le club à conserver une affiliation à la fédération délégataire au regard des échanges que nous avons eus.

« Je tiens quand même à ce qu'au niveau du club on garde un certain niveau de qualité gymnique et... automatiquement malgré tout le haut niveau... nous tire. Quoi qu'on dise... même si on n'aime pas les programmes, on est obligé. Ça ne veut pas dire qu'à l'Ufolep il n'y a pas du bon niveau ». **Patrick Martin, président du club de Houdan.**

De plus, la directrice technique nous a expliqué être obligée d'inscrire les gymnastes à haut potentiel dans les programmes de la FFG pour leur donner une chance de pouvoir être repérées. L'accès aux centres et aux pôles d'entraînement nationaux est conditionné par la participation à certaines compétitions.

Il est intéressant à ce stade de l'analyse de noter que les différences faites par les clubs, les entraîneur·e·s et les gymnastes elles-mêmes à propos des différentes fédérations ne sont pas perçues par certain·e·s acteur·rice·s de l'Ufolep. En effet, comme évoqué précédemment (Cf. 4.1.2), nous avons déjà entendu des acteur·rice·s de l'Ufolep, critiques à l'égard d'une forme de compétition trop proche du modèle des fédérations délégataires. Deux hypothèses peuvent être faites face à cette situation. La première hypothèse est que la trop grande similitude de certains championnats de l'Ufolep avec la fédération délégataire de référence tendrait à généraliser l'analyse à l'ensemble des championnats de la fédération. La seconde hypothèse est que des différences existent entre les compétitions des deux catégories de fédération, mais qu'elles ne sont pas identifiées. Une connaissance relative de la discipline ne permet sans doute pas de percevoir, par exemple, dans le nombre de catégories en gymnastique, la valeur de la chute ou l'obligation de changer de niveau en cas de victoire, la traduction d'une politique d'accessibilité et d'émancipation. Il est donc possible que les compétitions fédérales gagnent en popularité si les bénévoles parviennent à rendre plus lisibles leurs choix de réglementation, pour mieux les valoriser comme des traductions du projet politique fédéral.



## La responsabilité des bénévoles de la vie sportive

L'affinité des responsables des commissions sportives avec cette politique générale de l'Ufolep semble donc être un enjeu déterminant. En effet, la responsabilité qui est donnée aux bénévoles en charge des commissions est importante. Elles-ils ont la responsabilité de faire des championnats nationaux une traduction politique du slogan « tous les sports autrement ». Au cours du chapitre précédent nous avons montré que certain·e·s acteur·rice·s de la fédération ont questionné ce slogan, proposant à sa place celui de « fédération multisport et citoyenne ». Nous pouvons nous demander si la disparition de ce slogan pourrait avoir une incidence sur l'attention portée par les bénévoles à la recherche de différences dans les pratiques. Cela ne semble pas être le cas dans la commission GRS compte tenu des efforts déployés pour porter les valeurs de l'Ufolep et marquer la différence avec la fédération délégataire (FFG). La responsable de la commission GRS nous a exprimé la vigilance dont elle faisait preuve à propos de l'authenticité des valeurs portées par ses homologues bénévoles, et la distinction que celles-ci doivent faire avec la fédération délégataire.

*« Au-delà de mes compétences pures et dures, c'était plutôt mon ufolépianisme, mon côté très ufolépienne qui les intéressait. Ce que je peux comprendre parce que le danger des CNS [commission nationale sportive] c'est d'y mettre... en ce qui concerne la GRS, c'est de se faire envahir par les fédérations délégataires, des anciens de fédérations délégataires qui voudraient faire une pseudo... une FFgym pour la GRS. Dans cette volonté elles ont su me prendre par les sentiments. Je n'ai jamais mis les pieds en FFG et je n'ai jamais voulu et je ne veux pas ».*

**Responsable de la commission GRS.**

*« On est des vraies ufolépiennes, c'est une CN entière... même si deux ou trois d'entre nous ont fait un tour en FFG, elles sont en Ufolep pour les valeurs et elles ne font plus de FFG à ce jour. On est vraiment très ancrée dans des valeurs ufolépiennes ».* **Responsable de la commission GRS.**

Ces extraits d'entretien nous montrent la quête d'une véritable proximité aux valeurs par la responsable à propos des membres de la commission. La préservation de l'identité de l'Ufolep dans l'organisation des activités de la discipline semble être une priorité.

Les membres des commissions nationales sportives de l'Ufolep représentent aujourd'hui un total de 115 personnes environ pour la saison 2019-2020. Pour mieux répondre à l'évolution de l'engagement, devenu « plus distancé, plus ponctuel » (Cottin-Marx, 2019), il a été proposé que leur mandat soit divisé par deux pour susciter de nouvelles vocations. Ainsi les bénévoles ont la possibilité de quitter leur fonction tous les deux ans, au lieu de tous les quatre ans. En 2016, 40% de nouveaux·lles bénévoles ont été élu·e·s à cette occasion. Un aussi important renouvellement n'avait pas été constaté depuis les années 1990 à l'Ufolep<sup>384</sup>. Il a été accompagné d'autres transformations globales sur l'organisation de ce champ d'activité de la fédération. Contrairement à d'autres celui-ci repose majoritairement sur des bénévoles.

---

<sup>384</sup> Le processus de candidature a été différemment conçu en comparaison des années précédentes. Des missions d'engagement ont été créées, de façon à mettre en évidence les compétences particulières recherchées (Cf. Profil de bénévole type professionnel formalisé par Cousineau et Damart, 2017). Des démarches ont été entreprises pour inciter des femmes à s'engager.

« C'est une belle évolution, quand je suis arrivé il n'y avait pas la notion de management des bénévoles dans leur cœur de métier. Ça l'était, mais on ne les accompagnait pas sur la création de parcours d'engagement, d'aller à la rencontre des associations, de développer des services, d'impliquer nos associations ponctuellement sur du développement de projets notamment « sport et société ». J'espère qu'il y aura davantage d'évolutions et puis qu'on renouvelle notre réseau associatif, qu'on crée de nouvelles associations, de nouvelles sections, de nouvelles formes de communauté ou de collectif autour de l'activité sportive. C'est l'enjeu et le chantier majeur à venir ». **Membre de la direction technique nationale de l'Ufolep.**

Parler de management des bénévoles, c'est mettre en perspective « les représentations que les bénévoles ont des valeurs de l'association dans laquelle ils s'engagent et des outils de management que celle-ci déploie » (Cousineau, Damart, 2017, p. 19). Nous avons vu (Cf. chapitre 3) que la fédération a développé de nombreux outils, servant une gestion sociale, mais que certains discours privilégiant la standardisation des résultats pouvaient faire penser à un rapprochement vers du managérialisme. Les bénévoles des commissions techniques ne sont donc pas exempt·e·s de ce phénomène.

« Avant, on demandait de transposer le projet de développement de la fédération sur leurs activités, faire du sport handicap, du femme et sport, du sport en milieu rural, d'absorber toutes les orientations de la fédération et pour eux, c'est compliqué ». **Membre de la direction technique nationale de l'Ufolep.**

Des rapports de force internes ont pu se développer lors de la mise en place du plan de développement. Lors de l'adoption de cet outil de pilotage, la fédération a demandé à ces bénévoles de la vie sportive de le transposer à leurs activités. Les orientations devaient être adoptées et adaptées pour en proposer une traduction dans leurs activités. Les bénévoles sont ainsi invité·e·s à formaliser des projets et à en adopter le mode de fonctionnement. Mais les résultats obtenus n'ont pas été probants, les dirigeant·e·s n'ont pas constaté une appropriation de ces thématiques par les commissions sportives.

« Les bénévoles font face à une contradiction entre « l'intérêt du projet » qui semble être à l'origine de leur engagement et « l'intérêt de l'organisation » synonyme d'adoption d'outils d'un monde professionnel *a priori* étranger (Vedelago *et al.*, 2004) » (Cousineau et Damart, 2019, p. 23).

Cette situation est similaire à celle décrite par Cousineau et Damart, puisqu'elle confronte l'intérêt du projet et celui de l'organisation. En effet la fédération a davantage de chances de crédibiliser son plan de développement si un grand nombre d'acteur·rice·s de la fédération s'en saisit. L'analyse des entretiens montre une inadéquation entre les orientations politiques de la fédération et les bénévoles des commissions sportives, elle a créé pour certain·e·s acteur·rice·s une forme de rupture ou de défiance vis-à-vis de ces bénévoles. En n'investissant pas ces priorités, ces bénévoles s'isoleraient, se détacheraient de l'union fédérative recherchée. Certains reproches vont un peu plus loin et analysent cette situation comme un manque de capacité d'évolution de ces acteur·rice·s. L'origine de leur engagement n'aurait pas évolué de façon concomitante à celui de la fédération. Certains bénévoles resteraient trop empreints de la période marquée par une structuration classique de fédération. Certain·e·s dirigeant·e·s projetteraient des attentes, non comblées par les bénévoles.

« Les responsables associatifs souhaitent disposer de bénévoles performants qui correspondent à leurs attentes afin de mener à bien le projet associatif » (Cousineau et Damart, 2017, p. 20).

Des rapports de force s'instaurent donc dans les représentations à propos d'une partie des bénévoles. Certains persisteront dans des reproches, jugeant leur engagement pas assez au service de l'Ufolep, tandis que d'autres choisiront de les accompagner de façon individuelle dans leurs intentions initiales. Ces rapports de force ne font pas naître de conflits ouverts, mais induisent un engagement plus ou moins renforcé dans l'accompagnement à l'action de ces acteur-riche-s.

*« On a fait une analyse activité par activité, interne et externe, on a essayé d'identifier un axe fort de développement, qui pouvait être très centré autour de l'activité. Sport mécanique par exemple, c'est stratégie d'accompagnement des événementiels, de service aux organisateurs, on n'est pas forcément en lien direct avec des publics prioritaires, on est quand même dans la philosophie de la fédération, mais on est sur un axe. Il y avait un écho un peu plus fort auprès du réseau, les personnes qui sont issues de l'activité, ils s'y retrouvent un petit peu plus ».*

#### **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

Cousineau et Damart voient dans cette stratégie un moyen de « tenir compte des raisons de l'engagement de chacun et d'agir également sur la fidélisation des bénévoles » (*Ibid.*, p. 34). La fédération a donc engagé un développement différencié. Elle a confié à des professionnel-le-s le soutien de ces activités. Même si le terme de cohabitation est parfois employé, les salarié-e-s parviennent à impliquer certains bénévoles dans la production d'outils comme dans les activités cyclistes, pratiques historiques de la fédération :

*« Par rapport à sa mission nationale sur les sports de nature, je l'ai mis en soutien technique du développement des activités cyclistes par exemple. Parce qu'il faut renouveler le modèle et surtout diversifier. C'est lui qui porte le projet éducatif par exemple ce qu'on a appelé le « savoir rouler » pour les activités cyclistes. Il commence aujourd'hui à diversifier sur les autres modes utilitaires du vélo, c'est un autre chantier qu'on engage. Si on n'avait pas fait ça, on aurait toujours notre commission nationale qui fait du cyclo-sport, de la pratique compétitive, ça demande un peu de temps. Il y a de fortes personnalités dans le monde du vélo. Le fait de voir un cadre professionnel venir sur leur champ d'activité, de cloisonner le fonctionnement, ça a pu perturber. Aujourd'hui, on a trouvé le bon rythme de croisière ».*

#### **Acteur-riche du réseau Ufolep.**

La tension entre injonction et accompagnement pourrait se faire sentir. C'est probablement la raison pour laquelle des frictions peuvent naître entre ces professionnel-le-s et les bénévoles. Un autre modèle développé a été celui de la place faite aux partenaires. Ce fut le cas d'un distributeur d'équipement sportif en sports mécaniques : 24MX.

*« Ce partenaire a une vision sur l'évolution des pratiques, c'est leur fonds de commerce, ils sont obligés d'avoir un coup d'avance, pour pouvoir adapter leur offre. Ils ont un enjeu, une obligation de résultat important puisque c'est le modèle économique de leur structure. Le fait d'intégrer ces partenaires dans notre gouvernance d'activité, ça développe les compétences de nos bénévoles et ça élargit notre vision des choses. 24MX la première fois qu'on les a associés à nos commissions sportives, ils nous ont présenté la sociologie du motard de demain. Ça ouvre les perspectives en termes de développement ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Les partenaires peuvent aussi être des médias. Leur intérêt pour les tendances et l'actualité est apprécié pour susciter les intentions et encourager l'engagement des bénévoles. « *La cohabitation n'est pas toujours évidente au début, mais c'est très intéressant* ». **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

En résumé nous pouvons dire que les commissions sportives cristallisent l'enjeu de la confrontation de deux cultures, celle plus « traditionnelle », basée sur le désintéressement, et celle plus managériale, des nouveaux·lles dirigeant·e·s (Chantelat, 2001). Les dirigeant·e·s ont souhaité dans un premier temps, que les activités de ces commissions se conforment aux orientations stratégiques prises par la fédération, puis elles-ils se sont rallié·e·s à une stratégie d'accompagnement plus personnalisé en fonction des besoins des bénévoles dans leurs missions. Des rapports de force peuvent être observés entre les salarié·e·s impliqué·e·s dans ces fonctions d'accompagnement et les bénévoles. L'intérêt porté par les adhérent·e·s à l'accessibilité des compétitions dans cette fédération rend la responsabilité des bénévoles des commissions sportives stratégique. De plus ces compétitions cherchent se démarquer des fédérations délégataires pour légitimer leur existence et leur projet politique. Les championnats sont donc une vitrine politique de la fédération. Or, les attentes de la population en termes de compétition ont évolué<sup>385</sup>. Le marché de la « compétition sportive » a connu des mutations. Nous avons vu que les segments d'activités investis par les fédérations sportives se sont rapprochés (Cousineau, Damart, 2017), et de plus, elles s'inspirent mutuellement. La rivalité interassociative est donc plus forte. Elle est renforcée par une concurrence avec l'ensemble des organisations du sport, notamment celles qui relèvent du système privé marchand. La fédération cherche donc à s'assurer que les compétitions qu'elle propose sont en adéquation avec les attentes formulées par les pratiquant·e·s d'aujourd'hui et celles·ceux de demain. Nous pouvons supposer que la décision d'ouvrir des compétitions à des non licencié·e·s à l'aide d'une licence à la journée fait partie de la recherche d'une meilleure réponse aux attentes des compétiteur·rice·s (Cf. Chapitre 3). Mais cette démarche ne fait pas l'unanimité chez les bénévoles comme en témoigne cet extrait d'entretien.

*« C'est un exemple concret avec le vélo. À partir d'aujourd'hui, avec une licence FFC, FSGT, tout le monde peut venir courir à l'Ufolep sans prendre une licence à l'Ufolep, non. Ce n'est pas normal. Si tu viens courir à l'Ufolep, et que tu trouves que c'est bien parce qu'il y a beaucoup de courses, tu prends une licence, point à la ligne. Demain ce qu'il va se passer, ils ont plusieurs possibilités, Ufolep, FSGT..., eux ils la font à 20 €, eux à 10 €, le choix est simple, ils vont prendre celle à 10 €, mais je vais quand même participer aux courses de ceux qui la font à 20 €, non. On n'aura pas plus de licence ».* **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

Faire évoluer les règles supposent des débats, des rapports de force entre les sympathisant·e·s et les opposant·e·s d'une réforme. Pour implémenter des changements en faveur d'une évolution des modalités de pratique, la fédération a fait une place à des acteurs externes comme des médias ou des sociétés commerciales. La fédération se dit « *condamnée à innover* », contrainte par cet environnement extérieur, et également par la recherche d'une compatibilité interne, un

---

<sup>385</sup> « *C'est ce qu'on appelle des championnats, je m'entraîne trois fois par semaine et je fais tous les dimanches une course, et à la fin de la saison en fonction de mes résultats, je peux participer au national. Ce modèle-là il est en train de disparaître petit à petit, c'est une question générationnelle. Les anciennes générations sont encore là-dessus, les nouvelles ne sont plus là-dessus* ». **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

développement fidèle au projet social. C'est la raison pour laquelle nous avons accordé de l'importance à l'analyse du sociosport.

Nous allons désormais nous y intéresser plus précisément. Pour cela nous allons nous rapprocher des territoires pour étudier les différentes formes que peut prendre le sociosport territorialement dans le système fédéral. Malgré les logiques compétitives et protectionnistes de ce dernier, nous allons voir que le sociosport s'y est développé notamment grâce à un élan étatique (Gasparini, Vieille Marchiset, 2008). Deux territoires seront mobilisés pour cette analyse, celui de l'Hérault et plus précisément de la commune de Montpellier, qui nous permettra d'analyser le rapport du comité départemental fédéral à son territoire ; et celui du Puy-de-Dôme qui nous permettra de saisir les différences d'approches territoriales sociosportives. Nous nous intéresserons aussi aux associations sportives qui ont choisi de combiner des activités sportives et sociosportives. Ainsi, nous pourrions voir les différentes définitions que le sociosport peut prendre dans le système fédéral et les enjeux que cela déclenche.

## 4.2. Les différents visages du sociosport fédéral

Au cours de cette sous-partie, nous allons nous intéresser à l'implantation du sociosport dans le projet fédéral de l'Ufolep à l'échelle locale. Nous nous appuyerons sur la monographie réalisée sur le comité département Ufolep de l'Hérault (déjà abordée au chapitre 3). Nous mettrons cette fois-ci la focale sur un projet local multipartenarial dans la commune de Montpellier. Nous en présenterons les activités dans la section 4.2.2. L'investissement de ce comité dans le sociosport a été décrypté. Il a permis de mettre en lumière un phénomène local d'affaiblissement des usages sportifs d'une organisation fédérale en raison de son investissement dans les actions sociales locales. Nous verrons de quelle façon l'organisation fédérale a fait sa place localement pour passer d'une activité dite « nomade », ponctuelle, à une activité sédentarisée. L'action auprès d'un accueil jeune sera prise en exemple et détaillée.

### 4.2.1. Quand les bénéficiaires deviennent des adhérent·e·s : le chemin sociosportif loué par le système fédéral

#### Regard monographique sur Montpellier par le prisme de son comité départemental Ufolep

Le sociosport est d'abord envisagé par l'État à partir de 1980 avant d'être investi par le mouvement sportif (Charrier *et al.*, 2012 ; Charrier, Jourdan, 2014 ; Koebel, 2010). Ce dernier est partiellement réticent face à ce qu'il considère être une instrumentalisation du sport (Gasparini, Vieille Marchiset, 2008). D'après ces mêmes auteurs, les municipalités concentrent leurs efforts sur la structuration des services des sports et « l'assainissement financier du sport d'élite » (*Ibid.*) entre 1981 et 1988. Ce sont des missionnaires sportifs locaux (Charrier, Jourdan, 2000) qui se sont emparés des sujets de l'éducation par le sport de façon isolée par rapport au mouvement sportif. Une concurrence pouvait même s'établir avec les nouveaux personnels des collectivités locales responsabilisés sur le sport à l'école et les écoles de sport.

Les axes de la politique ministérielle « jeunesse et sports » à partir de 1991 ont porté sur les vacances actives et l'insertion par le sport. A la même période, le comité départemental Ufolep

de l'Hérault, après avoir commencé par s'investir dans le sociosport à travers des écoles multisport, des rencontres interassociatives et de la formation, s'est engagé sur le sujet des vacances sportives.

*« Le président, André, a négocié avec la jeunesse et les sports à la DRJSCS un centre à Lafage dans le Carroux dans les hauts cantons... en 1993, on a acheté ce centre pour un franc symbolique... on a réhabilité tout le centre de 1994 à 2000 avec des fonds européens [...] Ça a été un tremplin pour nous<sup>386</sup>, pour passer à autre chose, pour aller dans le socio-éducatif, dans le sociosport et surtout devenir un acteur reconnu à part entière, un acteur social. Je m'étais donnée ça comme objectif et franchement on y est arrivé ».* **Directrice du comité départemental Hérault Ufolep.**

La recherche de cette reconnaissance s'est traduite stratégiquement dès le recrutement de cette directrice. Initialement animatrice, détentrice d'un BAFA<sup>387</sup>, puis d'un BPJEPS<sup>388</sup> elle a obtenu le diplôme du DEFA<sup>389</sup> (ancien DESJEPS<sup>390</sup>) en 1996 ce qui lui a ouvert les portes de l'Ufolep en contrat de qualification. Elle est la première salariée du comité départemental de l'Ufolep Hérault, sous la houlette d'un président porté par la volonté de développer l'Ufolep autrement et déjà réticent aux activités sportivo-centrées.

*« Le choix s'est porté sur... ma personne et mon cursus par cette entrée, parce que je n'étais pas vraiment une sportive de haut niveau. Je m'étais mis dans le sport par hasard. J'avais fait le BESAP j'étais surtout dans le DEFA et donc j'appréhendais tout ce qui était social... j'ai fait des stages dans des ateliers pédagogiques personnalisés. Je sortais du milieu socioculturel, éducatif et c'est ce qui l'intéressait. Il m'a pris très clairement pour développer toute la partie... non traditionnelle, toute la partie « sport et société » qui à l'époque ne s'appelait pas « sport et société ». Nous, on l'appelait sociosport et de là... c'était un président très avant-gardiste... ».* **Directrice du comité départemental Hérault Ufolep.**

Les contrats de ville, les contrats éducatifs locaux entre 1995 et 2002 sont « une aubaine financière pour les porteurs de projets sportifs dans les quartiers d'habitat social » (Gasparini, Vieille Marchiset, 2008) comme l'Ufolep. Les auteurs relèvent qu'à cette période les services « Jeunesse et Sports » perdent la maîtrise de l'action publique sociosportive. « Chaque acteur local se sert de la manne financière du versant sport ou éducation du contrat-ville sans qu'il y ait une cohérence d'ensemble, défendue et coordonnée par l'État » (*Ibid.*). Ce flou est important à noter car il est symptomatique de la double identité des activités sociosportives : à la fois sociales et sportives. Si cela peut paraître redondant de le rappeler ainsi, cela est profondément symptomatique des rapports de pouvoir à l'Ufolep. Selon si l'une prend le pas sur l'autre, ou si une évolution équilibrée des deux identités s'observe dans les entités locales, les dynamiques de développement du comité départemental peuvent être différentes. Les intentions verbalisées par l'ancien président du territoire fédéral étudié, corrélées à la culture professionnelle de la directrice recrutée ont probablement été déterminantes dans les stratégies de développement empruntées par la suite, ce qui a fait du territoire de l'Hérault, un département singulier, au développement différencié du reste de la fédération. Les dynamiques d'appropriation des

---

<sup>386</sup> Le centre de pleine nature a été revendu en 2014 à cause d'un problème de rentabilité.

<sup>387</sup> Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur

<sup>388</sup> Brevet professionnel de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et du Sport

<sup>389</sup> Diplôme d'État relatif aux Fonctions d'Animation. Le mémoire de la directrice, produit dans le cadre de son diplôme en 1996, portait déjà sur l'activité physique sportive comme outil de socialisation.

<sup>390</sup> Diplôme d'État supérieur de la Jeunesse, de l'Éducation populaire et du Sport

acteurs intermédiaires « sont déterminées par leur culture professionnelle, les ressources qu'ils mobilisent ainsi que les contraintes organisationnelles de mise en œuvre, et dépendent étroitement de leurs caractéristiques, trajectoires et contextes d'action » (Brisset, 2018).

*« En 1995 je ne me reconnaissais pas du tout à l'Ufolep nationale. J'y allais pour les congrès, mais ce n'était que les commissions nationales [sportives], à l'époque le « sport et société » c'était vraiment petit. Comme nous, on avançait pas mal sur le « sport et société » on était un peu en décalage. En termes de ressources... [...] j'y allais, on faisait un congrès c'était bien, mais c'était sans « plus ». On était vraiment deux ou trois comités qui commencent à aller sur le sociosport. L'Hérault on était un peu précurseur. Pendant 10 ans... pour nous, l'Ufolep nationale, on avait le lien, mais... ».* **Directrice du comité départemental Hérault Ufolep.**

Le récit de l'implantation du comité départemental fédéral de l'Hérault dans le territoire, et de la reconnaissance inhérente, font ressortir plusieurs éléments. Celui qui apparaît comme le plus évident et le plus déterminant, c'est la recherche d'une action utile et concertée avec les acteurs, notamment associatifs, du territoire Montpelliérain. Les premières actions sociosportives entreprises visaient à répondre à une demande de rencontres sportives, émanant des jeunes de quartiers, inexistantes pour elles-mêmes n'étant pas fédérées dans des clubs. L'Ufolep Hérault a fédéré différentes associations autour de rencontres multisport organisées le dimanche une fois par mois. C'est en réalisant un diagnostic des besoins des quartiers en politique de la Ville que la directrice de l'organisation a pu repérer ces attentes puis les mettre en œuvre. Les réseaux de proximité ont joué un rôle d'insertion locale pour le comité départemental qui a pu, petit à petit, mailler le territoire d'abord en collaboration avec d'autres associations locales, puis seul, quand sa structuration le lui a permis. Quand le comité départemental n'a pas intégré un réseau local, il l'a lui-même impulsé. C'est le cas du réseau jeunesse du quartier de la Mosson/Paillade. Après s'être rendu compte que les différents acteurs locaux de ces quartiers empilaient les actions, plus qu'ils ne les coordonnaient, le comité départemental avec le centre social CAF (caisse d'allocation familiale) se sont mis en tête de créer le « réseau associatif et institutionnel de la Mosson » (Cf. Annexe 24 carte de Montpellier et des quartiers d'intervention du comité départemental Ufolep). Quinze ans après, le réseau existe toujours et fonctionne comme un levier de reconnaissance pour le comité départemental. Souad Sebbar, la déléguée au préfet du quartier de la Mosson, parle de la capacité fédératrice et d'influence du comité départemental sur les autres acteurs associatifs. Elle leur attribue un rôle de modèle, auprès d'acteurs non sensibilisés aux questions par exemple de mixité, « l'accessibilité du sport à toutes les bourses et la diversité des sports ». Elle dit de ces acteurs qu'ils se sont inscrits dans le sillon de la fédération.

*« L'Ufolep a quand même un certain nombre d'années, une gouvernance portée par quelqu'un qui a cette dynamique d'implication des autres acteurs dans le territoire. Ce qui est également important et là pour le coup c'est un esprit sportif qui est à saluer. C'est qu'ils ne se positionnent pas en concurrence avec tous les autres qu'ils invitent à partager ces AG, pas en compétition, mais en coopération. On est ensemble pour s'émuler et grandir ensemble, et ça c'est possible quand on a une certaine assise. C'est la locomotive du train ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

La CAF a donc été une actrice historique au côté de l'organisation dans ses actions. La directrice a mis en avant que, le rapprochement avec cette organisation avait été facilité par la similitude

de son cursus avec celui du directeur, « *défasien* »<sup>391</sup> lui aussi. Ce sont donc les origines diplômantes du côté des formations sociales, sous-entendues non sportives, qui ont permis de créer du commun entre ces acteur·rice·s (Brisset, 2018 ; Koebel, 2010).

Le second acteur historique que mentionne le comité départemental dans son processus d'« ancrage local<sup>392</sup> » (Girard-Hainz, 2005) est la direction régionale Jeunesse et Sports. La présence d'une conseillère technique sportive placée auprès de l'Ufolep au sein de la région Languedoc-Roussillon a facilité la prise de contact, puis la reconnaissance ultérieure qui s'est traduite par des financements. La directrice a également mis en avant une famille d'acteurs, qui ont joué un rôle crucial dans le processus de légitimation du comité localement : les délégué·e·s du préfet. Ces acteur·rice·s chargé·e·s de la valorisation des initiatives locales en faveur des quartiers en politique de la Ville ont été une courroie de transmission pour la fédération envers les institutions locales comme les préfetures et les directions départementales de la cohésion sociale. La commune de Montpellier en compte trois<sup>393</sup>.

C'est pour parler du projet d'accueil jeune<sup>394</sup> dans le centre social CAF du quartier de la Mosson, géré par l'Ufolep, que nous avons eu l'occasion de rencontrer l'une d'entre elles-eux. Nous avons choisi d'analyser les conséquences de l'investissement de l'acteur fédéral local dans des activités sociosportives et plus globalement, d'accès aux loisirs pour tou·te·s, depuis le regard porté par les différent·e·s acteur·rice·s territoriaux·ales entourant le comité départemental.

---

<sup>391</sup> Titulaire du DEFA.

<sup>392</sup> Définition de l'ancrage local donnée par Girard-Hainz (2005) : « *la volonté [d'une association] de s'inscrire dans un espace résidentiel urbain, quelle que soit la manière dont elle délimite cet espace et quelle que soit la taille de cet espace* » (p. 18) cité par Coignet B. et Vieille-Marchiset, « *Discriminations vécues et ancrage territorial dans les quartiers prioritaires en France* », *Hommes & migrations*, 1285 | 2010, 134-146.

<sup>393</sup> La région de l'Hérault en compte six en tout, dont deux sur la commune de Béziers, et un sur le site de Lunel/Sète en plus des trois placé·e·s auprès de Montpellier.

<sup>394</sup> L'accueil jeune du centre social CAF existe depuis la saison 2014-2015 et accueille 80 adolescent·e·s qui ont entre 14 et 17 ans.





Les adhérent·e·s de l'accueil jeune ont dû assimiler les codes de l'organisation au sein de laquelle les activités de la fédération se déroulent, afin que la collocation avec les bénéficiaires des activités de la CAF puisse se faire. L'accueil jeune se situe effectivement au fond du centre social, les jeunes sont donc obligé·e·s de le traverser pour le rejoindre. Ce point aurait pourtant pu générer des conflits d'usages, mais les actrices interrogées n'ont pas vraiment exprimé de difficultés. Le partage des lieux bouleverse nécessairement l'équilibre existant avant l'arrivée de l'accueil jeune. Aussi, les jeunes ont dû dépasser l'image « ringarde » qu'elles·ils projetaient sur le centre social pour y pénétrer et découvrir les activités proposées par le comité départemental. Inversement, les acteur·rice·s de l'Ufolep ont demandé que le cadre, proposé par l'institution CAF, soit assoupli pour mieux répondre aux attentes du public cible de l'accueil jeune.

*« Très rapidement l'accueil jeune nous a dit c'est un espace pour la jeunesse, à 19 h s'ils quittent le centre social, ils vont aller en face, c'est-à-dire au bar. Ils vont être captés par les mecs du bar, ils vont avoir de mauvaises fréquentations ce n'est pas bon. L'accueil jeune a fait une demande pressante et répétée pour que l'amplitude des horaires du centre social soit plus adaptée à une réalité de mode de vie d'un jeune en quartier. Le centre social a répondu à cette demande en augmentant l'amplitude horaire d'ouverture du centre social. Maintenant nous sommes ouverts du lundi au vendredi jusqu'à 20 h et le samedi l'accueil jeune évolue dans le centre social en autonomie totale ».* **Nathalie Gonzales responsable du centre social CAF du quartier de la Mosson, Montpellier.**

Les acteur·rice·s du centre social CAF ont donc dû faire confiance au comité départemental Ufolep, en leur donnant des responsabilités relatives à la structure, et en acceptant de voir leur fonctionnement affecté par cette nouvelle activité qu'a constitué l'accueil jeune. Le centre social CAF a permis au comité départemental de se sédentariser un peu plus encore, en augmentant sa présence dans le quartier. Les jeunes ont ainsi pu prendre des repères dans l'espace qui leur était réservé. L'attachement géographique au lieu a pu se produire et créer un sentiment identitaire. L'accueil jeune adopte le statut de « quartier général » pour les jeunes d'après la responsable du centre social CAF. La directrice dira de cet élément qu'il est essentiel pour la bonne réussite du dispositif. Les jeunes doivent pouvoir s'identifier non pas au centre social, mais à l'accueil jeune qu'il héberge. C'est la raison pour laquelle les équipes salarié·e·s de l'accueil jeune ont demandé que des travaux soient réalisés pour adapter encore un peu plus le lieu à cette nouvelle activité et à le personnaliser.

En visitant l'accueil jeune, il nous a été facile de repérer qu'il était géré par l'Ufolep. Le dispositif étant directement administré par le comité départemental, l'apposition de la marque Ufolep est visible autant sur la porte d'entrée de l'accueil jeune, que sous la forme d'affichage au mur. Nous avons également retrouvé des points de similitude avec le siège social du comité départemental, comme la présence d'un espace presse avec l'affichage de divers coupons qui mettent en avant des activités de l'Ufolep ou des actualités du quartier concernant les jeunes directement.

L'accueil jeune était initialement un projet expérimental. Les résultats du point de vue de la fréquentation et de l'évaluation des activités menées ont été satisfaisants pour l'ensemble des parties prenantes du dispositif. C'est la raison pour laquelle, il a été souhaité que le projet continue, et soit modélisé, pour être exporté dans d'autres quartiers. La directrice du centre social CAF nous a fait part de l'important investissement qui a été accordé à ce dispositif. Un

animateur du centre social CAF a été mis à disposition, sur une partie de son temps de travail pour coanimer l'accueil jeune avec les animateur-rice-s de l'Ufolep pendant les deux premières années, rendant les attentes encore plus importantes envers le dispositif.

Ce premier projet en a fait émerger un second : celui d'un accueil jeune adulte pour les 18-25 ans. L'accompagnement serait davantage à visée socioprofessionnelle pour, soit des publics déjà pris en charge, soit des publics hors de droit commun. Le dispositif pourrait, notamment, viser à inscrire les jeunes dans des parcours.

*« [...] des jeunes de quartier qui sont dehors, dans la rue, qui ne vont pas par exemple s'inscrire à pôle emploi, ou à la mission locale jeune, ou qui s'inscrivent, mais sont très vite découragés. L'idée c'est de mettre en place une continuité sur un accompagnement pour de jeunes adultes des quartiers de la Mosson et de le coconstruire avec des partenaires du territoire. Sur ce dispositif c'est la CAF qui impulse avec les partenaires et qui va mettre en place très prochainement un espace jeune adulte avec les partenaires. C'est en pleine co-construction ».*

**Nathalie Gonzales responsable du centre social CAF du quartier de la Mosson, Montpellier.**

Au titre du travail mené sur l'accueil jeune, l'Ufolep Hérault a été invitée aux discussions sur ce futur projet. La continuité entre les dispositifs est recherchée de façon à maintenir, après 17 ans, les jeunes dans un espace qui les rattache à « *l'espace Républicain* », d'après la déléguée du préfet. C'est un accompagnement des publics très éloignés qui est recherché, sur une tranche d'âge peu investie par les institutions<sup>395</sup>. Ce projet se poursuivrait sur un mode « sédentaire », sur le modèle de l'accueil jeune. Le système fédéral s'installerait donc un peu plus fermement dans un quartier en politique de la Ville.

Ce mode d'opération est de plus en plus plébiscité par la fédération comme en témoigne le projet des maisons « sport santé société » lancé en 2019-2020 par l'Ufolep<sup>396</sup>. « Les Maisons Sport Santé Société sont des espaces dédiés au sport, à la santé et au bien-être au sein des territoires relevant de la politique de la Ville (urbains comme ruraux) partout en France, dont l'approche, basée sur la prise en compte les problématiques de santé et de vulnérabilité sociale, vise à d'une part à rendre accessible une offre de santé de proximité particulièrement à destination des publics les plus fragilisés et créer ainsi une nouvelle culture « sport santé bien-être » qui vise l'éducation, l'autonomie et l'émancipation au quotidien ; et d'autre part à structurer un réseau d'acteurs sociosport santé, au niveau territorial, spécialisé dans l'action et la prise en charge des populations issues des quartiers relevant de la géographie prioritaire et faire de la M3S une véritable plateforme de suivi, d'orientation et d'accompagnement Sociosport Santé au service des plus éloigné·e·s<sup>397</sup> ».

Le dispositif des « Maisons Sport Santé Société » s'est développé indépendamment de celui porté, au moment de l'étude, par le ministère des Sports de Maison Sport Santé<sup>398</sup>. Nous

---

<sup>395</sup> L'Ufolep Hérault est reconnue sur le territoire pour ses activités diplômantes, notamment sur les métiers de l'animation. Ces emplois sont réputés pour être à la fois précaires (Lebon, 2013) (temps partiels, emplois aidés...), mais à la fois des tremplins, comme en témoigne le récit professionnel de la directrice adjointe de l'accueil jeune.

<sup>396</sup> Renommé ensuite Ufo 3S.

<sup>397</sup> Texte issu de la brochure de présentation de l'Ufolep nationale à propos du dispositif M3S (maison sport santé société).

<sup>398</sup> Un appel à projets a été lancé par le ministère des Sports, celui des Solidarités et celui de la Santé en 2019 visant à labelliser des maisons sport santé. 138 parmi les propositions déposées ont été labellisées pour cette année-là dont sept structures portées par l'Ufolep.

pouvons observer le développement d'activités de proximité dans un espace défini impliquant le système fédéral. Cela corrobore le phénomène de « sédentarisation » dans les quartiers politiques de la Ville. Dans le récit du cas précédemment étudié nous avons vu que différents acteurs locaux, bénévoles missionnaires, réseau local, professionnel-le issu-e-s de formations sociales, délégué-e du préfet, ont joué un rôle important pour en arriver à cette situation, et à cet ancrage local (Girard-Hainz, 2005 ; Coignet et Vieille Marchiset, 2010).

Dans le cas de l'accueil jeune étudié, nous avons souhaité accorder une attention plus particulière aux activités qui s'y déroulent, permettant un approfondissement des réflexions sur la place des activités d'Éducation populaire dans une fédération sportive.

#### 4.2.2. Une fédération plus citoyenne que sportive ?

Nous avons, tout au long des précédents chapitres, abordé la confrontation, et/ou la complémentarité, de la double identité de l'Ufolep, fédération sportive et mouvement d'Éducation populaire<sup>399</sup>. Nous choisissons désormais de traiter ce sujet du point de vue des projets locaux. Plusieurs d'entre eux nous ont conduite à interroger l'accroissement du périmètre d'action du système fédéral notamment comme conséquence de son investissement dans le sociosport. La transversalité des politiques publiques jouant comme un facilitateur dans cette observation.

#### Du sport au social : changement de regard des acteurs locaux sur le système fédéral

*« C'est de l'émancipation par le sport et pas que. L'accueil jeune fait aussi des activités culturelles et des séjours en dehors de la ville de Montpellier et pas uniquement par le vecteur du sport. Il y a une adaptation de l'association ».* **Nathalie Gonzales responsable du centre social CAF du quartier de la Mosson, Montpellier.**

*« Ce qui a d'intéressant sur l'Ufolep c'est qu'au-delà du sport ils sont sur le volet citoyenneté et culturel... ça m'intéresse énormément. [...] Nous, le centre social on n'est là que pour une seule chose, essayer à notre taille très modeste et très humble d'améliorer le quotidien et le cadre de vie des habitants du quartier. C'est notre mission, on essaye de coordonner des projets avec les partenaires, de coconstruire avec les partenaires et les habitants, [...] Quand on a des idées on les sollicite, quand ils ont des idées ils nous sollicitent ».* **Nathalie Gonzales responsable du centre social CAF du quartier de la Mosson, Montpellier.**

Le déterminant commun entre les acteurs du sociosport (dans le cas de ce projet avec la CAF et le centre social) et l'Ufolep repose davantage sur l'éducation, la citoyenneté et l'émancipation que sur le sport. C'est la portée sociale du sport qui transparait, celle d'un « "sport-outil" qui valorise les potentialités éducatives du sport en les faisant dépendre des conditions à mettre en œuvre » (Charrier, Jourdan, 2015). Le sport serait utilisé comme un « produit d'appel ». La directrice du centre social le voit comme un « hameçon au bout d'une perche », pour rapprocher les jeunes de l'espace républicain. Elle parle du sport comme une « accroche », comme un « prétexte » pour les amener vers d'autres projets. Elle évoque la présence en nombre de jeunes

---

<sup>399</sup> Nous nous appuyons dans cette section sur la définition de l'Éducation populaire donnée par Besse, Chateigner et Ihaddadene (2016) dans le chapitre 2.

garçons dans le quartier, et leur attirance pour le foot, qu'elle qualifie de « *sport n° 1* ». L'image du sport sert de vitrine pour attirer vers un dispositif ou une fédération comme l'Ufolep (Koebel, 2010). Cette conception du sport, comme un produit d'appel vers d'autres activités, rejoint l'opinion portée par certain-e-s acteur-ric-e-s du sport, qui voient dans le sociosport une instrumentalisation du sport (Gasparini, Vieille Marchiset, 2008). Le sport, selon ces acteur-ric-e-s, ne serait pas utilisé à sa juste valeur, mais justement réduit à être un simple outil (*Ibid.*). Ce sont les « tenant-e-s d'un sport "coubertinien" qui serait éducatif par nature en référence aux « valeurs essentielles du sport » (Charrier, Jourdan, 2015). Cette distinction qui est faite entre les différentes approches du sport, et l'observation des zones où elles se confrontent constituent la première étape d'analyse pour se représenter la pluralité des réalités territoriales. L'une des conséquences qui nous semble peu évoquée dans la littérature scientifique, à propos de l'implication des organisations sportives dans le sociosport, c'est le potentiel changement d'image de la structure aux yeux des partenaires et l'évolution de la nature des activités menées.

En interrogeant l'un-e des employé-e-s communal-e du service animation, présent à l'occasion d'un évènement sportif urbain (Ufostreet Cf. chapitre 4.2.1), celui-ci nous a exprimé sans détour la manière dont il perçoit l'Ufolep de l'Hérault.

« *F : Est-ce que ça a changé le regard que vous avez sur l'Ufolep de les voir s'investir sur cet aspect moins sportif ?*

*G : [silence] Pas vraiment... [silence] ils ne sont pas vraiment identifiés sport. Je ne sais pas si ça les dessert ou pas. Très sincèrement pour la ville c'est avant tout un gestionnaire de centre de loisirs. Ils sont repérés pour la ville... dans l'offre de loisir, en capacité... C'est ça aussi qui nous intéressait, ce qu'on ne sait pas faire, c'est la capacité de recruter, d'accompagner et de former des animateurs ».* **Salarié-e de la ville de Montpellier.**

« *L'idée c'est d'avoir ce type de proposition en élémentaire, on n'est plus dans le sport, c'est clair, net et précis ».* **Salarié-e de la ville de Montpellier.**

« *Ils ont une dimension... sociale, je ne sais pas si ça les sert, mais ça me fait oublier leur rôle dans le domaine du sport. [...] Je ne vois pas une fédération derrière. Je vois un acteur montpelliérain qui est au cœur des quartiers Croix d'argent, Petit Bard et Mosson. C'est un acteur qui fait des choses de qualité, la preuve aujourd'hui. Il y a quelques actions un peu emblématiques comme au Petit Bard ».* **Salarié-e de la ville de Montpellier.**

« *Ce qui les caractérise c'est ça c'est pour ça que quand je pense Ufolep, je ne pense plus sport enfin je n'ai jamais pensé sport.... Peut-être que j'ai tort, mais je ne connais pas très bien le fonctionnement des fédérations ».* **Salarié-e de la ville de Montpellier.**

« *C'est même eux qui nous ont dit, on est avant tout des sportifs, mais franchement je ne l'ai pas en tête... ce n'est pas notre réalité de l'Ufolep à la mairie. Pour nous c'est plutôt un acteur du loisir et de la formation... des acteurs du loisir. C'est vraiment l'image qu'on a de l'Ufolep ».* **Salarié-e de la ville de Montpellier.**

L'agent municipal ne voit pas l'Ufolep comme un acteur sportif. Nous pouvons voir que le comité s'est engagé dans des actions au sein desquelles le sport se retrouve presque effacé. L'organisation fédérale a par exemple investi les temps d'activités périscolaires (TAP) au sein

desquels des loisirs de type multiactivité étaient dispensés<sup>400</sup>. Nous pouvons les différencier des activités sociosportives, pour lesquelles le sport est le principal outil éducatif, bien qu'il ne soit pas une fin en soi. Puis, en 2018, la municipalité a constaté un manque de personnel sur les temps de restauration. Un appel d'offres sous forme de marché public<sup>401</sup> a été lancé par la municipalité et, en 2018, l'Ufolep a été retenue sur les temps périscolaires qui supposent une présence associative (études surveillées, pauses méridiennes, etc.)<sup>402</sup>. Additionné à un investissement déjà important sur les structures de loisirs communales variées (accueil de loisirs sans hébergement, espace jeune<sup>403</sup>, maison de quartier, centre social, maison de la jeunesse et de la culture, etc. [Augustin, Gillet, 2000]<sup>404</sup>), le comité départemental de l'Ufolep a fortement renforcé son identité de mouvement d'Éducation populaire et d'actrice du loisir récréatif.

Cet investissement renforcé a pu contribuer à amoindrir, aux yeux de l'agent municipal·e interviewé·e, l'identité de fédération sportive du comité au profit de celle de mouvement d'Éducation populaire. D'outil éducatif principal, le sport est passé, dans certaines activités, à un outil éducatif comme un autre. La prérogative éducative et sociale semble avoir pris le pas sur la prérogative sportive du comité départemental. Nous sommes donc plutôt dans la configuration où « des activités d'Éducation populaire ont intégré des pratiques "sport pour tous" et l'esprit omnisport » (Moustard, 2009).

Les questions d'équilibre et d'identité vont donc encore un peu plus loin que celles vues précédemment. Nous ne sommes plus dans le cas d'un « simple affrontement » entre des activités « traditionnelles » fédérales avec les activités sociosportives. La vision de l'agent municipal·e pose la question du maintien de l'identité sportive de l'organisation auprès des acteur·rice·s du réseau local. L'Ufolep Hérault pourrait être assimilée, pour les collectivités, à un acteur semblable à ceux relevant exclusivement de l'Éducation populaire. L'existence d'une association nommée Hérault Sport, considérée par Brisset (2018) comme un "véritable bras armé" du conseil départemental pour mettre en œuvre sa politique sportive, a probablement infléchi cette distribution des rôles. La collectivité de Montpellier reconnaît donc le comité

---

<sup>400</sup> Le potentiel d'analyse sur les relations entre le comité départemental de l'Hérault et les collectivités locales est important : régulation entre État et association sur la production de politiques publiques pour la reconnaissance de droits insuffisamment pris en compte par la solidarité nationale, dégradation de l'emploi pour l'exercice de missions publiques, substitution totale ou partielle des acteurs intermédiaires, modalités de financements et de contrôles, mise en concurrence des acteurs locaux, etc. (Cunningham et Philip, 2014 ; Davies, 2011 ; Hély, 2009 ; Simonet, 2010 ; Cottin Marx and all, 2017). Mais nous avons souhaité maintenir l'entrée de l'analyse par les acteurs fédéraux, leurs modalités d'action, l'évolution de leurs usages et les affrontements symboliques ou ouverts qui s'y trouvent.

<sup>401</sup> « Entre 2005 et 2012, les subventions publiques ont baissé annuellement à un rythme de 3 % alors que la commande publique a augmenté dans la même période à un rythme de 9 %. Ainsi selon Vivianne Tchernonog, « en quelques années le partenariat public s'est considérablement modifié, et il est passé progressivement d'une logique d'accompagnement de l'action des associations à une logique d'instrumentalisation des associations désormais outil des politiques publiques » (Cottin Marx and all, 2017).

<sup>402</sup> Un phénomène d'encastrement des activités du comité départemental dans les dispositifs publics s'observe sur ce territoire (Hoarau, Laville, 2013, p. 298)

<sup>403</sup> Ces activités sont qualifiées comme une forme de loisir dépendante d'après Constans et Gardair (2018) dans leur article portant sur les représentations et pratiques des loisirs des enfants et des adolescents. Les activités proposées sont faites dans une perspective éducative, organisées par l'animateur chez les adolescent·e·s. L'accueil jeune ne sert pas à « occuper les jeunes » comme une réponse aux crises sociales, mais « montre l'inadaptation des structures en place aux besoins des jeunes » (Vadelorge, 2010).

<sup>404</sup> La ville de Montpellier dispose de 27 maisons pour tous (espace de loisir et de culture) réparties sur tout le territoire. Le quartier de la Mosson, emplacement de l'accueil jeune étudié, en compte quatre.

Ufolep 34 pour ses qualités d'acteur de l'éducation et de l'animation et s'illustre dans certaines actions emblématiques comme dans le quartier de la Mosson.

« S : Ils participent aussi à tout ce qui est vie citoyenne. Il y a un tout un travail dans le cadre des Kawa rencontres dans lesquelles effectivement l'accueil jeune est complètement novateur. Ils préparent les jeunes à ces rencontres, ils les suivent.

F : C'est des rencontres de quelle nature ?

S : Police/population, police/institution et jeunes dans lesquelles on va aborder tout, pas forcément que des questions de police, mais aussi leurs parcours, leurs questionnements, leurs places dans la République [...]

F : Ça vous a surpris qu'un comité départemental sportif s'engage sur ce style d'accompagnement, sur ces missions ? C'était spontané ? C'est le cas d'autres comités départementaux ?

S : Je ne sais pas, mais en tout cas ça ne me choque pas parce qu'on partage et peut-être que c'est aussi lié à l'histoire du centre social. Ici c'est un carrefour des solidarités et des intelligences coconstruites ». **Souad Sebbar, déléguée au préfet du quartier de la Mosson (Montpellier).**

Nous avons déjà exposé l'une des raisons qui a pu encourager le développement du sociosport, puis des activités d'animation dans le comité. Il s'agit de l'appétence de ses principaux·ales acteur·rice·s pour le volet citoyenneté du sport : la directrice, issue d'un diplôme d'animation, l'ancien président porté sur une idée du sport autrement et le président actuel, retraité des services d'animation de la commune. Nous pouvons y ajouter, le rôle de passerelle que le sociosport a pu créer. Lui-même met en retrait partiellement des usages fédéraux. Il s'inscrit dans des politiques publiques transversales à la croisée des politiques de la jeunesse, de la ville, sociales urbaines (Gasparini, Vieille Marchiset, 2008 ; Koebel, 2010 ; Charrier, Jourdan, 2014 ; Brisset, 2018). En se reconnaissant dans ces politiques, la fédération pourrait avoir permis une transition vers des actions où le sport occupe une faible, voire n'occupe pas du tout de place prioritaire. Ce sociosport, investi depuis de longues années par le comité Ufolep de l'Hérault lui a probablement permis de lever les freins à une implication dans des activités au sein desquelles le sport n'est pas le seul outil mobilisé. Nous allons poursuivre cette réflexion autour de l'équilibre identitaire de la fédération, en montrant que des acteur·rice·s du système fédéral semblent, quant à eux, se donner des limites. En effet si la fédération se dit partante pour s'investir dans le sociosport, elle paraît réticente à basculer dans une activité qui relèverait uniquement de l'Éducation populaire.

### « Sportif·ve nous demeurerons »

Le cheminement du sport, vers le sociosport puis vers l'animation, a également été rendu possible par la présence d'un mouvement d'Éducation populaire dans l'histoire de l'Ufolep.

« Les partenariats que l'Ufolep a, sont souvent ceux de la Ligue. On peut vivre de façon séparée. C'est le cas dans certains territoires. Mais ça finit toujours par se recouper d'une manière ou d'une autre. [...] [silence] au final quand un comité départemental s'autonomise de la Ligue [de l'enseignement] souvent il réinvente une partie du projet de la Ligue dans son projet. C'est le cas dans le 23, dans le 34, en partie dans le 77 parce que la fédération a été liquidée... du coup le comité a continué à vivre, il vit bien. C'est un comité qui est riche et

*dynamique. C'est un mouvement d'Éducation populaire comme la Ligue. Quand elle s'autonomise, elle fait à peu près la même chose d'une certaine manière avec l'outil qui est le sport. Le 34 il gère des centres de loisirs [rires] ce n'est pas un hasard* ». **Membre du centre confédéral de la Ligue de l'enseignement.**

Cet extrait nous montre la perméabilité possible entre les activités de la Ligue de l'enseignement et celles de l'Ufolep. En l'absence d'un des représentants localement, l'autre structure reprendrait « instinctivement » les activités de l'autre avec une coloration éducative (sport, culture...). La présence des deux acteurs sur le territoire maintiendrait un périmètre d'activité séparé, tandis que l'affaiblissement ou l'absence d'un des deux acteurs pourrait produire une substitution des activités de l'un sur l'autre. Les finalités communes des organisations permettraient ce chevauchement du fait de leur histoire (Moustard, 2009). Ce discours aurait vocation à « légitimer » l'implication d'un comité départemental Ufolep dans des activités d'animation, par exemple, dans le cas où la Ligue de l'enseignement locale serait affaiblie. Cela fait naître une interrogation : l'Ufolep investirait-elle des champs différenciés si ses rapports avec la Ligue de l'Enseignement ne maintenaient pas des périmètres d'action (symbolique) distincts ? Une fédération sportive est-elle tenue de ne gérer que des activités incluant toujours un élément sportif ?

Nous pouvons également nous demander si la situation observée au comité de l'Ufolep 34 a été rendue possible uniquement grâce à cette double identité, et grâce, en toile de fond, à la Ligue de l'Enseignement ; ou bien si cette situation pourrait être en mesure de se produire dans toutes les fédérations qu'elles soient multisport, affinitaires ou délégataires. Prioritairement les fédérations affinitaires et multisport apparaissent comme les candidates potentielles à ce phénomène.

Le comité départemental de l'Hérault est toujours présenté à l'Ufolep comme singulier. Mais le renforcement du sport comme outil éducatif, notamment par le développement du sociosport, n'est-il pas en mesure de consolider l'identité de mouvement d'Éducation populaire de l'Ufolep dans une forme de rapport de force avec celui de fédération sportive<sup>405</sup> ? Les dynamiques observées sont-elles annonciatrices d'une seconde avancée vers de nouveaux usages ? Le sociosport peut être vu comme une première avancée faisant évoluer les usages fédéraux traditionnels. Nous pourrions nous demander si ces activités récréatives non sportives représentatives des actions d'un mouvement d'Éducation populaire sont, pour certain·e·s acteur·rice·s, simplement une expression différente d'une réponse à l'objet social de la fédération, un autre outil au service des mêmes objectifs.

Quand l'Ufolep se présente comme une fédération sportive et un mouvement d'Éducation populaire, tout porte à croire qu'aujourd'hui elle le traduit comme : une fédération sportive et un mouvement sociosportif. Elle n'entend pas combiner à la fois des activités sportives et des activités d'animation dénuées de sport. Il est donc possible que l'instigation d'activités au sein desquelles le sport n'est qu'une activité parmi d'autre, soit perçue comme une dérive, un détournement du périmètre d'intervention légitime d'une fédération sportive. Nous pouvons supposer que les acteur·rice·s ancré·e·s dans les activités « sport » en club, seraient les plus propices à juger cette instigation comme un affaiblissement du cœur de métier fédéral, trop

---

<sup>405</sup> Ce rapport de force ne se réfère à celui qui consiste à opposer le sport compétitif, du sport pour tous. Il s'agit bien du glissement d'un sport pour tous vers une activité récréative au sein de laquelle le sport n'est qu'une activité parmi d'autres.



éloigné des usages traditionnels. Même si l'Ufolep diversifie ses partenariats au regard de son activité sociosportive, notamment avec les acteurs publics (Cf. Chapitre 3), elle reste, sur des points essentiels identitaires, marquée par les codes du sport (gouvernance, ministère de tutelle, règles législatives). Nous avons vu que la fédération s'insère dans des réseaux non sportifs, autant à l'échelle locale, comme avec les réseaux de jeunesse sur le territoire de Montpellier<sup>406</sup>, qu'à l'échelle nationale, avec les réseaux en politique de la Ville. Ce sont les enjeux communs qui les associent. Ce rapprochement est à l'image de ceux connus par les réseaux se revendiquant de l'Éducation populaire antérieurement (Lebecq, 2004 ; Moustard, 2009). Mais elle ne semble pas se destiner à s'affirmer en son propre nom comme un mouvement d'Éducation populaire, mais plutôt à faire valoir son identité de fédération affinitaire.

*« Il y a une limite, on est une fédération sportive avant tout... principalement on s'appuiera sur le sport, qu'ils puissent intégrer d'autres dispositifs c'est possible, mais on restera avant tout une fédération sportive. Il faut qu'on fasse attention à ça, on pourrait basculer complètement dans la partie de l'autre côté, côté Éducation populaire et ne plus avoir un statut de fédération sportive, on n'aurait plus de CPO<sup>407</sup> [...] on serait en difficulté sur les moyens de l'État et du ministère des Sports, très clairement. Parce que... notre réseau associatif aujourd'hui il s'identifie comme... des acteurs sportifs... notre réseau d'association, peut être avec les activités douces et de la forme. Mais sur l'ensemble des autres activités physiques portées par le réseau associatif, ils se revendiquent... comme association sportive très clairement. [...] c'est toujours la balance, l'équilibre entre les deux, on est une fédération sportive et il faut qu'on le reste, c'est notre identité propre. Sinon on fera une Ligue [de l'enseignement] bis. Le danger c'est de prendre la place de la Ligue. C'est peut-être ce qui se fait dans certains territoires. Parfois, ça se fait dans la complémentarité, et d'autres fois non. On est une fédération sportive [...] ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Il ressort de cette interview l'idée d'une rupture trop brutale que représenterait un changement de référentiel auprès des associations sportives, jugées comme attachées au statut de fédération sportive de l'Ufolep (Bernoux, 2010). Cela représenterait, à nouveau (Cf. chapitre 4.1.1), un changement de valeurs, peut-être trop important pour les associations, pour lesquelles cela pourrait remettre en question leur identité, et les mènerait à une impression d'incompatibilité. Le second élément qui est donné à voir est celui de la concurrence potentielle, voire de « copier-coller » avec le mouvement d'Éducation populaire, non souhaitée compte tenu des intentions de rapprochement des organisations. Ces éléments ainsi que les raisons économiques et matérielles amènent l'Ufolep à poser les limites de son investissement dans des activités qui ne pourraient pas être directement rattachées à l'univers sportif. Cette pensée n'est pas seulement « nationale », puisqu'au cours de nos observations, sur le territoire de Montpellier, nous avons relevé dans notre carnet ethnographique des échanges qui s'y réfèrent. Un·e salarié·e du comité a restitué en notre présence un dialogue avec un·e agent municipal·e de la ville de Montpellier. Au cours de celui-ci, elle·il a ressenti le besoin de rappeler leur identité sportive<sup>408</sup>. Certain·e·s acteur·rice·s, de façon non concertée, se posent en « garde-fou » du maintien de l'identité

---

<sup>406</sup> Nous avons également noté que le comité départemental Ufolep Hérault réalise peu d'actions en partenariat avec d'autres acteurs sportifs du territoire Montpelliérain malgré la présence de son siège dans la maison des sports. Il a été mentionné par les acteur·rice·s interrogé·e·s une collaboration uniquement avec le comité départemental de football pour un événement ponctuel avec l'association « Colosse aux pieds d'argile » à propos d'actions de prévention sur les violences sexuelles dans le sport.

<sup>407</sup> Convention pluriannuelle d'objectifs.

<sup>408</sup> Un des *verbatim* cité plus haut, dans l'encadré, montre que l'agent nous a lui-même reparlé de ces échanges.

sportive de la fédération et de ses antennes locales. Mais le sujet du potentiel affaiblissement de cette identité n'est pas suffisamment fort pour avoir fait l'objet au cours de nos observations de débats ouverts en comité directeur national par exemple. Il est possible que les réalités locales soient (encore) trop isolées pour en faire un sujet qui puisse créer une levée de boucliers ou susciter la recherche d'un positionnement fédéral.

En conclusion, la double identité de fédération sportive et de mouvement d'Éducation populaire de l'Ufolep peut avoir d'autres enjeux que celui vu précédemment entre les acteur-ric-e-s porteur-euses de l'une ou l'autre des identités, et les schémas fonctionnels de chacune des activités. Nous avons mis en évidence que le sport pouvait devenir un outil éducatif parmi d'autres, au sein d'activités menées par le système fédéral ; les enjeux communs des espaces éducatifs le permettant (Gasparini, Vieille Marchiset, 2008 ; Koebel, 2010 ; Charrier, Jourdan, 2014 ; Brisset, 2018). Le sociosport a pu jouer le rôle de passerelle pour conduire la fédération vers ce type d'activités compte tenu de la transversalité des politiques publiques qu'il regroupe. L'histoire de la fédération avec la Ligue de l'enseignement a également été évoquée comme une explication : la fédération intervenant en carence de l'activité non menée par la Ligue de l'enseignement locale. Mais pour finir, nous avons vu que plusieurs acteur-ric-e-s posent des limites au développement de l'identité d'Éducation populaire, à laquelle il leur semble indispensable de raccrocher un volet sportif. Nous avons émis l'hypothèse que les acteur-ric-e-s les plus rattaché-e-s à l'activité historique de la fédération pourraient voir une dérive dans l'investissement d'activités non sportives. Ces dernier-e-s à l'Ufolep sont empreint-e-s des codes du club sportif, l'activité la plus historique de cette fédération. Les exemples que nous allons développer ci-dessous vont pourtant montrer que malgré l'apparente rigidité du système associatif fédéral local, certains clubs ont choisi d'investir le sociosport. Bien que la réalité du sociosport à l'Ufolep soit prioritairement observable à l'échelle du comité départemental, il nous semble intéressant d'évoquer aussi cet autre format de développement possible.

#### **4.2.3. Ces associations qui combinent sport et sociosport, modèles d'avenir ou singularités locales ?**

Le développement du sociosport à l'échelle du club n'est pas la structuration qu'a privilégié l'Ufolep au cours de nos observations (2016-2020). La fédération étudiée s'accorde à dire qu'historiquement, les clubs traduisaient dans leurs activités les principes du mouvement d'Éducation populaire, puis cela se serait tari dans le temps (Cf. 4.1.1). La fédération a alors cherché à convaincre les associations de s'y réengager, sans succès, conduisant à une stratégie différenciée, celle d'une action sociosportive départementale.

*« Il y a toujours eu cette volonté de mouvement d'Éducation populaire, mais qui... au fil des années se traduisait de moins en moins... auprès de nos associations locales. On disait même que de faire venir les représentants de nos associations locales sur nos assemblées générales ça aurait été compliqué parce qu'ils se seraient demandé où ils mettaient les pieds. Il y avait un fort décalage entre leur mission, le projet politique et la réalité de nos associations. Je pense qu'on a raté un moment... on a... il y a eu des évolutions qu'on a subies et on n'a pas su... »*

*réagir... pour corriger... l'organisation et la structuration de la fédération à un moment clé. ».*  
**Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

La période de 1980 à 2000, pouvant être étendue à 2010 selon l'implication des territoires, est l'époque à laquelle notre interviewé·e fait référence à propos de l'incompréhension des discours portés sur lors des assemblées générales de l'Ufolep. Celle-ci semble s'être amoindrie à mesure que les comités départementaux se sont investis dans le sociosport. Il ne subsistait donc plus de décalage entre les représentant·e-s des comités départementaux et régionaux, et les orientations nationales. Mais nous ne pouvons pas en dire autant à propos des assemblées générales départementales comme en témoigne le *verbatim* suivant d'un·e salarié·e de comité départemental.

*« Sur ces volets on a toujours expliqué à notre réseau l'intérêt du développement du « sport et société ». On leur a toujours montré ce qu'ils y gagnaient. Donc c'est très bien accepté. Il n'y a qu'au moment de l'assemblée générale où c'est plus compliqué. On l'affaiblit [l'AG] parce que quand on présente « sport et société », on intervient beaucoup auprès de partenaires, et de prestataires qui ne sont pas forcément présents à l'AG parce qu'ils font autre chose, ça représente beaucoup de notre travail, et les clubs ne se retrouvent pas dans la présentation qu'on fait. Il y a une difficulté politique à... présenter... toute l'évolution de ce secteur ».*  
**Acteur·rice du réseau Ufolep.**

Une écrasante majorité des clubs sportifs locaux fédérés ne présente pas d'activités sociosportives et n'est pas intéressée à l'idée d'en introduire dans ses activités. En témoignent les efforts fournis par la fédération durant de nombreuses années pour essayer de les amener vers ces actions au travers des différents plans d'action depuis les années 2000.

*« C'est peut-être à nous, les élus départementaux, de réfléchir autrement en se disant, ça ne sert à rien d'aller embêter les associations qui bossent et qui ont leur nombre de licenciés constant. Et plutôt d'aller créer l'envie de faire autre chose, créer des associations, les accompagner et les former. C'est comme ça que je verrais l'Ufolep de demain, créer le besoin et l'envie, et ne pas se contenter d'y répondre ».*  
**Acteur·rice du réseau Ufolep.**

Nous voyons à travers ce témoignage la résignation de certain·es acteur·rice·s locaux·ales fédéraux·ales à convaincre les associations sportives de s'emparer de ces sujets. La stratégie empruntée serait donc celle d'un accompagnement de structures déjà spécialisées sur ces thématiques, ou bien d'un encouragement à la création d'associations portées par cet engagement. Un·e des salarié·e-s de l'Ufolep nationale corrobore l'hypothèse de l'accompagnement à la création d'associations clés en main, considérant que l'existant serait en peine pour porter les outils conçus par la fédération, notamment les cahiers des charges.

*« On doit packager nos types d'association que l'on veut voir concrètement. Je prends un exemple typique. On veut une association qui fasse des cours de sport tous les mardis et tous les jeudis, plus un évènement une fois par mois, un playa tour. On package. On a tellement de produits, c'est un terrain de jeu. Il faut juste packager et organiser tout le kit de création et de communication. Ça fait comme des petites valises. Puis quand tu organises ta culture de réseau, quand tu vas voir tous les réseaux d'entrepreneurs, étudiants, et aussi l'existant qui a besoin de mettre du renouveau dans leur association. Ces valises sont soit des valises de création, soit des valises de création complémentaire. Soit tu stimules l'existant par du renouveau concret*

qui est tout de suite opérant, soit tu crées complètement quelque chose, tu fais pousser quelque chose ». **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

Pour autant, au moins deux associations ont démontré que la combinaison d'activités sportives et sociosportives dans une même structure à l'échelle locale était possible. L'une compte dans ces salarié·e·s, Camille Collet, docteure en STAPS après une thèse avec l'Ufolep au sein de l'association du Cercle Paul Bert (Rennes - 35), également élue à l'Ufolep nationale de 2016 à 2020. L'autre association retenue est celle que nous avons étudiée à l'occasion de notre master 2, Ex-Aequo (Cergy - 95). Elle compte parmi ses salarié·e·s, Valérie Serbin Lefevbre, sa directrice, que nous avons interrogée à deux reprises (2016 et 2020). D'autres acteur·rice·s, élu·e·s et salarié·e·s ont également été interrogé·e·s ou rencontré·e·s à l'occasion de rassemblements de l'Ufolep nationale ou d'actions communes.

Les deux associations présentent des caractéristiques différentes (tailles, degrés de professionnalisation, nature du territoire, nombre d'années d'existence), mais ont pour point commun de s'être engagées dans des actions sociosportives.

<u>Nom de l'association</u>	<u>Ex-Aequo</u>	<u>Cercle Paul Bert (CPB)<sup>409</sup></u>
<b>Nombre d'adhérent·e·s</b>	550	~12 500 (dont 10 000 sportif·ve·s, dont 4 000 affilié·e·s à l'Ufolep)
<b>Territoire d'implantation</b>	Intercommunalité de Cergy	Métropole de Rennes
<b>Date de création</b>	2003	1909
<b>Nombre de professionnel·le·s</b>	4 (+ stagiaires de formation professionnelle)	~200
<b>Thématiques sociosportives investies</b>	Sport handicap, femme et sport, sport et QPV	Sport handicap, sport carcéral, femme et sport, sport et QPV, sport et communauté
<b>Sports présents</b>	Handball, multisport, ufo'moov (activités de la forme)	110 activités (certaines ne sont pas sportives) dont les plus emblématiques sont le handball et le volley-ball

Tableau 20 Tableau récapitulatif des principales caractéristiques des associations étudiées

La thèse de Camille Collet dresse le parcours de l'investissement sociosportif du Cercle Paul Bert. Il commence en 1990 par des animations sportives « hors les murs » puis se poursuit en 2000 par des « animations présence de rue » (APR<sup>410</sup>). Il continue ensuite grâce au financement de ressources humaines professionnelles permettant son déploiement. L'apparition d'un conventionnement spécifique à ce sujet avec la ville de Rennes marque un tournant<sup>411</sup>. Puis se concrétise par la création d'un service sociosportif en plus du service sportif déjà présent dans

<sup>409</sup> Le CPB est le 2<sup>e</sup> club omnisport français.

<sup>410</sup> Ce service s'est autonomisé au moment où le service sociosportif du CPB s'est créé.

<sup>411</sup> En plus d'une convention sport déjà présente avec le CPB. Ce conventionnement n'a duré que de 2000 à 2015. Il a ensuite disparu dans la convention de 2016 à 2023 au profit d'un conventionnement unique sport avec la ville de Rennes.

l'association pour intervenir auprès des jeunes du voyage, des détenu-e-s, des publics psychiatriques, des quartiers en politique de la Ville.

Le comité départemental Ufolep de l'Ille-et-Vilaine est également investi sur cette thématique (sport santé, caravane du sport, actions d'insertion sociale et professionnelle dans les quartiers en ZUS). Compte tenu des enjeux de développement et de la stratégie mise en avant par l'Ufolep, il nous a semblé intéressant de questionner les relations des deux acteurs.

« *On peut avoir la même démarche, la même approche, mais faisons ça de manière intelligente, toi plus les quartiers nord, et moi le sud. C'est plus cohérent qu'il soit sur Villejean pour Jean Gille parce qu'il développe des créneaux là-bas. On s'est mis d'accord. Il n'y a pas de rapport du CPB qui fait à la place de l'Ufolep ou inversement. Je ne l'ai jamais entendu...* ». **Camille Collet, responsable du secteur sociosportif du Cercle Paul Bert.**

« *Avec Jean Gilles, ... sur les animations de proximité on s'est réparti le pilotage des quartiers, nous on a Bréquigny sport, eux ils ont Villejean. On a le même objectif* ». **Camille Collet, responsable du secteur sociosportif du Cercle Paul Bert.**

« *C : Le service sociosport pilote Bréquigny, l'Ufolep est partenaire, est présente quand on fait des réunions, on voit toutes les dates ensemble avec Jean Gille. C'est commun, c'est ça que j'aime bien,*

*F : Il n'y a jamais eu de débat de propriété de territoire.*

*C : Non du tout* ». **Camille Collet, responsable du secteur sociosportif du Cercle Paul Bert.**

D'après Camille Collet, la répartition des responsabilités entre les deux acteurs se fait dans la bonne entente. Elle s'organise territorialement puisque les actions menées semblent être relativement similaires, utilisant la « même démarche » et visant « la même approche » d'après l'interviewée. Elle ne fait donc état d'aucun rapport de force entre les deux acteurs. Les activités s'additionnent dans une forme de complémentarité territoriale, chacun investissant certains quartiers de la métropole rennaise. Les deux acteurs s'informent mutuellement, se coordonnent quand c'est nécessaire sur les dates de leurs événements. Nous avons déjà eu l'occasion d'exposer les difficultés qui peuvent exister dans la relation comité-association. En effet des tensions peuvent parfois apparaître quand les acteurs briguent les mêmes actions, les mêmes appels à projets et cherchent l'attention des mêmes partenaires notamment territoriaux. Dans ce cas, les deux acteurs peuvent se poser comme des concurrents au sein d'un même réseau.

Ce modèle n'a pas non plus été observé dans l'association d'Ex-Aequo, mais pour d'autres raisons. Ex-Aequo s'est investie dans le sociosport cinq années après sa création<sup>412</sup>. Elle a prioritairement investi les thématiques du sport handicap par de l'événementiel, puis de l'intervention dans des instituts médico-éducatifs (IME) auprès des jeunes en situation de handicap. Elle a ensuite créé une caravane du sport à destination des jeunes de quartier et des créneaux d'activité pour faciliter l'accès des femmes au sport, avec un système de garde d'enfants (family sport).

« *Quand j'ai entendu parler de l'Ufostreet il y a deux ou trois ans, je me suis dit que c'était un petit peu ce qu'on faisait avec les caravanes du sport il y a quelques années. Je me suis dit c'est vraiment un truc qui me plaît le côté intermédiation sportive, d'être sur le terrain, etc. donc*

---

<sup>412</sup> Dès 2008 l'association montait une caravane du sport pour faire de l'intermédiation sportive.

*j'en ai d'abord parlé au bureau de l'association qui forcément était partant et après j'en ai parlé à Jocelyne [Locquien, directrice départementale]. Je lui ai dit « nous, on est prêt à le faire » et en fait on a posé un dossier en contrat de ville à Cergy et à Osny puisqu'on est sur deux villes. On a présenté le projet et les financeurs nous ont suivi donc on est parti comme ça ».* **Valérie Serbin Lefèvre, directrice d'Ex-Aequo.**

L'Ufostreet est un dispositif lancé par l'Ufolep national au début de la mandature étudiée. C'est un dispositif évènementiel autour des cultures urbaines utilisé comme support éducatif prioritairement pour les jeunes en quartiers prioritaires de la politique de la Ville. La communication autour de ce dispositif a prioritairement été faite auprès des comités départementaux. Pourtant, l'association Ex-Aequo s'est portée volontaire pour le porter. En l'interrogeant à ce sujet, il a été intéressant de constater que l'association n'avait pas connaissance du caractère singulier de leur décision. Nous l'avons informée qu'elle était, en effet, la seule association du réseau Ufolep à entreprendre un Ufostreet.

Le comité départemental du Val-d'Oise est quant à lui peu investi sur des thématiques similaires en comparaison de celui de l'Ille-et-Vilaine. Il se pose seulement en partenaire de l'évènement « Ufostreet » organisé depuis 2019 par Ex-Aequo. Il n'y a donc pas eu de véritable coordination entre les deux acteurs associatifs, bien que Ex-Aequo ait demandé une validation auprès du comité. Une fois l'accord des éducateur-riche-s et le financement obtenu en contrat de Ville auprès de deux communes (Osny et Cergy) l'association a investi le projet.

L'association et son comité de référence investissent des actions différentes, ce qui ne suppose pas pour le moment d'enjeux de pouvoir. Cependant, à propos d'autres actions territoriales, l'association a fait part de la différence de méthodologie de travail entre le comité et Ex-Aequo. En effet du fait de la taille du comité, la temporalité ne semble pas être la même<sup>413</sup>. Il est possible qu'à l'avenir cette différence de temporalité puisse devenir bloquante pour l'association. L'association Ex-Aequo a choisi de diversifier ses ressources humaines pour envisager une accélération de son développement. La directrice nous a fait part de la volonté du club de recruter des étudiant-e-s en management pour répondre aux besoins grandissants de l'association notamment sur le sociosport et le développement des projets en quartiers relevant de la politique de la Ville. Évoluant notamment au sein de la plus grosse ville du département, les opportunités sociosportives peuvent être nombreuses.

Après avoir abordé l'histoire de l'implication des associations dans le sociosport et leur rapport à leur comité départemental de référence, il nous semble intéressant de questionner les modèles d'intégration des publics concernés par ces dispositifs.

---

<sup>413</sup> Compte tenu du nombre important de jeunes accueilli-e-s en formation depuis ses débuts, l'association aurait par exemple souhaité investir plus tôt le dispositif SÉSAME (Sésame vers l'Emploi pour le Sport et l'Animation dans les Métiers de l'Encadrement) qui a pour objectif d'accompagner vers un emploi dans le sport et dans l'animation les jeunes de 16 à 25 ans rencontrant des difficultés d'insertion sociale et/ou professionnelle résidant au sein d'un quartier politique de la Ville ou d'une zone de revitalisation rurale (ZRR). L'Ufolep 95 a obtenu des financements à propos de ce dispositif tardivement en comparaison de la date à laquelle Ex-Aequo a débuté son processus d'accueil de jeunes à former.

## L'enjeu des modèles d'intégration du sociosport

Collet (2018) a identifié trois modèles d'intégration du sociosport dans le système associatif.

<u>Modèles sociosportifs</u>		
<b>Modèle classique</b>	<b>Modèle intégrateur</b>	<b>Modèle inclusif</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sport dit « traditionnel », de compétition</li> <li>- Objectifs sportifs, dirigés vers la compétition et la performance</li> <li>- Socialisation normative</li> <li>- Fonctionnement classique<sup>414</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs : accès à la pratique sportive pour des publics exclus ou éloignés</li> <li>- Approche ludique, souple, moins contraignante et rigide que l'approche compétitive</li> <li>- Découverte, initiation</li> <li>- Démarche « d'aller vers »</li> <li>- Animation espace public</li> <li>- Partenariats structures territoires</li> <li>- Intervention sur le collectif, la place pour chacun-e</li> <li>- L'individu s'adapte au cadre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 étapes :</li> <li>Établir le contact</li> <li>Accompagnement individuel sur besoin de la personne</li> <li>- Approche ludique</li> <li>- Cadre souple</li> <li>- Démarche « d'aller vers »</li> <li>- Partenariats moins de territoires plus de compétences</li> <li>- Adaptation du cadre aux besoins des publics</li> </ul>

Tableau 21 Modèle des sociosports par Collet (2018)

Elle explique de quelle façon le Cercle Paul Bert a traversé les modèles, en partant du classique, pour ensuite rejoindre celui d'intégratif, jusqu'à devenir inclusif aujourd'hui. Le modèle classique envisage que le sport comme sociosportif par nature. Il rejoint la croyance que le sport porte en lui des valeurs intrinsèques d'intégration notamment pour « les populations issues des immigrations et pour les “jeunes des cités” » (Gasparini, 2008). Le mythe de « l'idéologie sportive » s'entretient grâce à la puissance des pères fondateurs du sport moderne, et une adhésion suffisamment large de cette idée, par-delà les représentant-e-s du mouvement sportif pour qu'elle ne soit pas critiquée (*Ibid.*). Ce modèle classique suppose l'adoption des codes et des usages les plus répandus de la pratique sportive. « Les pratiquant-e-s doivent intérioriser des normes de comportements bien définies. Les valeurs de performance, de discipline, de rigueur et d'effort y sont omniprésentes » (Collet, 2018, p. 348). Les sportif-ve-s sont des adhérent-e-s dans la forme la plus classique que cela suppose, la prise d'une licence et le paiement d'une adhésion à un club.

Dès lors que nous basculons sur les modèles intégrateur et inclusif, les logiques changent. Une démarche est entreprise pour permettre aux publics éloignés d'accéder à la pratique sportive. Le cadre est plus souple, voire modulable selon les publics. Il est le plus souvent en dehors d'équipement spécifique au sport. Il revisite les « normes traditionnelles du sport

<sup>414</sup> Collet entend par fonctionnement classique, un fonctionnement dans lequel les adhérent-e-s sont des licencié-e-s qui ont fait la démarche de s'inscrire au club en prenant une adhésion.

institutionnel » (*Ibid.*). Les notions d'engagement et d'affiliation sont peu présentes chez les sportif·ve·s. Le système adopté n'est généralement pas celui d'une licence puisque c'est une démarche « d'aller vers » qui est adoptée.

Il nous semble que ce point est important pour expliquer le faible investissement des clubs sportifs dans le sociosport<sup>415</sup>. Adopter un de ces deux modèles supposerait une remise en question des normes et des usages, notamment fonctionnels de l'association ce qui constitue un frein important pour celles appartenant au modèle classique. Il supposerait de reconsidérer le fonctionnement qui consiste à attendre que la·le sportif·ve vienne, démarche que l'on pourrait opposer à celle qui consiste à « aller vers ». Les modèles proposés ne sont pas suffisamment « rassurants » pour être empruntés.

Dès lors que l'association doit se mettre dans un processus « d'aller vers », tout se passe comme si la·le sportif·ve perdait son statut d'adhérent·e pour devenir un bénéficiaire.

Type de modèle sociosportif	Modèle classique	Modèle intégrateur	Modèle inclusif
Statut du sportif·ve	Adhérent·e	Bénéficiaire	Bénéficiaire

Tableau 22 : Statut des sportif·ves selon le modèle sociosportif emprunté

La·le bénéficiaire<sup>416</sup> pourrait donc être analysé·e comme un·e acteur·rice récent·e du système fédéral. Ce statut serait apparu, ou se serait répandu, avec le développement du sociosport à partir de sa mise à l'agenda des politiques publiques en 1980 et plus massivement à partir de leur accélération par la suite. Or ce statut de bénéficiaire peut poser un problème à certain·e·s acteur·rice·s qui le traduisent comme le développement de prestations de service, trop éloignées par conséquent de l'éthos associatif. Nous avons expliqué la priorité mise sur la vie fédérative par l'Ufolep en partie pour cette raison, ainsi que par la « culture du chiffre »<sup>417</sup> très présente pour cultiver pouvoir et légitimité. Accepter que ce statut se fasse une place dans le club sportif peut donc être difficile et demanderait aux acteur·rice·s de se départir des usages qui régissent majoritairement le système traditionnel.

Il est également possible de voir dans certaines situations que les normes du modèle classique sont tellement puissantes et ancrées, que les acteur·rice·s ne voient dans les actions intégratrices et inclusives que la seule recherche d'un renforcement du modèle classique. En d'autres termes,

<sup>415</sup> Certains y sont toutefois impliqués comme nous le voyons avec les deux exemples pris, ainsi qu'au sein de la littérature scientifique (Charrier, Jourdan, 2000 ; Charrier, Jourdan, Vieille Marchiset, 2015 ; Barthelemy, Coignet, 2015).

<sup>416</sup> Le terme de bénéficiaire pourrait être questionné plus longuement, son usage pouvant insinuer une forme de « bénéfice » : un bénéfice discutable pour lequel il est important de rappeler qu'il résulte d'une situation initialement jugée comme difficile induisant un soutien des acteur·rice·s locaux·ales à l'encontre des concerné·e·s.

<sup>417</sup> « [...] une politique focalisée sur la culture du chiffre, qui peut être un frein au développement du sociosport dans la mesure où elle induit une certaine rentabilité des actions et conduit à sacrifier le « qualitatif », fondamental pour ce type d'actions, de projets et pour lever les effets indirects d'androcentrisme dans les actions dans les QPV » (Collet, 2018 p. 515).

L'intérêt porté par le siège national à la récupération de « feuilles de match » à propos des activités sociosportives peut à ce sujet nous interpeller puisque cette méthode semble plutôt répondre au fonctionnement d'un modèle classique. Un autre modèle pour décompter serait probablement à envisager pour s'adapter aux modèles intégrateur et inclusif et préserver les bénéfices inhérents à la valorisation des actions menées.



certaines associations envisagent des actions sociosportives dans la perspective que les bénéficiaires puissent devenir des adhérent-e-s classiques.

*« Je ne pense pas que le Playa tour nous ramène des licenciés. Ils vont se demander ce qu'est cette fédération, se dire qu'on fait des choses gigantesques, on est content, mais je ne crois pas qu'un gamin qui fait du foot sur le sable va se dire qu'il va quitter la FFF pour aller à l'Ufolep parce qu'il a joué une demi-heure au Playa tour. C'est une belle vitrine pour nous qui est magnifique, mais j'ai des doutes sur le fait que ça nous rapporte des licenciés, j'ai des doutes ».* **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

Le témoignage de cet-te élu-e montre que l'action sociosportive perd une partie de sa légitimité, car elle ne serait pas véritablement capable de ramener des licencié-e-s à la fédération. Elle ne participe donc pas à l'effort de groupe, qui consiste à faire grossir les rangs des adhérent-e-s du modèle classique. L'acteur-riche reconnaît l'intérêt de l'évènement, mais conserve une réserve quant à son bénéfice direct pour l'organisation. Les évènements en « bas de tours » ou d'autres évènements ponctuels sociosportifs peuvent également être utilisés comme des espaces de recrutement par les acteur-riche-s du modèle classique. Le football est souvent pris en exemple pour illustrer ces situations. Dans ce cas, la démarche vise encore à nourrir le modèle classique.

*« ... alors que pour le modèle inclusif la démarche est désintéressée par rapport au public, c'est pour ça que je te dis pourquoi pas, si le jeune en ressent le besoin on peut être facilitateur, mais le sport est un outil, un support pour que les jeunes découvrent, mais l'outil peut être autre que sportif. Qu'ils travaillent sur un projet par exemple avec les jeunes du voyage on va apprendre à se respecter, on ne se crie pas dessus, tu es toujours dans un cadre souple. Notre discours n'est pas de dire qu'ils signent une licence au CPB au bout de trois ans ».* **Camille Collet, responsable du secteur sociosportif du Cercle Paul Bert.**

La responsable du service sociosportif nous explique que l'association du Cercle Paul Bert a dépassé cette injonction. Dans les actions menées, le service ne cherche pas à nourrir le modèle classique, mais plutôt prioritairement à se satisfaire des apports reçus par les sportif-ve-s présent-e-s dans les actions sociosportives. Elle parle d'une démarche « désintéressée ». Elle donne également d'autres éléments de preuve relatifs aux analyses produites dans la sous-partie précédente à propos de l'interchangeabilité du sport dans les outils mobilisés auprès de ces publics éloignés<sup>418</sup>.

*« Faute de formations, les expériences étudiées ont démontré le risque de voir dans le "socio-sport" se reproduire le schéma sportif traditionnel, donc soit de faire du "socio-sport" l'antichambre du sport de compétition, soit de passer à côté des publics initialement ciblés ».* (Collet, 2018, p. 506).

Elle pointe également un autre élément qui est celui des compétences d'encadrement pouvant permettre aux modèles intégrateurs et inclusifs d'exister, et de se maintenir. Cela peut

---

<sup>418</sup> Le chapitre de la thèse de Camille Collet portant sur les jeunes du voyage est explicite à ce sujet. Les activités peuvent être sportives, mais aussi récréatives dès lors qu'il s'agit de sorties extérieures au terrain (bowling, laser-game, patinoire, etc.). Il est également mentionné le processus de montage de projet dans le cadre du budget participatif de la ville de Rennes à propos de la construction d'un city stade aux abords du terrain d'accueil de la population étudiée.

également expliquer la frilosité des associations ne possédant pas dans leurs rangs des ressources suffisamment formées pour appréhender les spécificités de ces publics<sup>419</sup>.

### Développement du sociosport dans et hors club sportif

Nous venons de voir quelques-uns des freins au développement des méthodes sociosportives dites « intégratrices » et « inclusives » dans les clubs locaux : une remise en cause trop importante des normes et des usages traditionnels, l'abandon du statut d'adhérent-e au profit de celui de bénéficiaire, l'absence de compétence dans les ressources humaines et la non-intégration dans le projet politique. Nous allons désormais nous intéresser aux facteurs qui ont pu expliquer ou favoriser la présence du sociosport dans l'association Ex-Aequo et dans le Cercle Paul Bert.

Au sein de la seconde association, nous avons vu que les actions sociosportives ont débuté il y a environ 30 ans, ce qui confère à l'association une longue expérience en la matière. La présence auparavant d'activités éducatives au travers des outils culturels a pu préparer l'accueil d'un nouvel outil qu'est le sport pour ces actions éducatives. La culture de l'association aurait pu jouer comme un facteur facilitant l'arrivée du sociosport. La présentation et l'histoire de l'association sur son site internet confirment son attachement aux politiques éducatives. À ce facteur culturel, nous pouvons ajouter celui de la structuration. En effet, l'association est fortement professionnalisée, ce qui lui confère une chance plus importante de pouvoir détenir les compétences nécessaires à ce type d'action. La commune est également sensible à ces sujets comme nous l'avons vu par la convention spécifique signée entre 2010 et 2015 par cette association et la ville de Rennes. L'association a donc pu asseoir l'intérêt du sociosport au sein de l'association. Cependant, Collet (2018) mentionne des incompréhensions entre différents services à propos de ces actions : certain-e-s acteur-ric-e-s du sport ne comprennent pas bien ce qu'il s'y passe, et certain-e-s acteur-ric-e-s du socioculturel voient le service sociosportif comme un manque de reconnaissance aux actions qu'ils menaient en ce sens auparavant. Malgré ces rapports de force internes, le sociosport continue de s'imposer par la volonté de ses dirigeant-e-s et des financements, externes notamment, qui leur sont accordés.

L'association Ex-Aequo n'a « que » 17 ans d'existence en 2020, loin des 111 années du Cercle Paul Bert. L'histoire de l'association peut donc être moins normative pour son activité actuelle<sup>420</sup>. Au sujet des facteurs ayant favorisé l'implantation du sociosport, les activités actuelles de l'association ne sont pas empreintes de codes et d'usages traditionnels. La compétition est peu présente. La seule qui y est observée concerne la section de handball, unique section unisport de l'association permettant la compétition. Ce sont davantage des rencontres ponctuelles qui sont organisées avec les associations environnantes, mais aucune inscription à un championnat ne nous a été communiquée. La pratique se fait en loisir et un soin particulier est accordé au respect de cet état d'esprit dans les séances. Le multisport est très présent (Cf. chapitre 4.3), de l'adulte à l'enfant, ce qui est un point commun avec le sociosport puisque cette

---

<sup>419</sup> Camille Collet développe également dans sa thèse les rapports de force qui s'établissent au sein du cercle Paul Bert entre les animateur-ric-e-s socio-culturel-le-s, sociosportif-ve-s et sportif-ve-s à propos de la légitimité à intervenir auprès des publics éloignés. Cela peut faire écho aux formations issues du social possédées par des acteur-ric-e-s du comité de l'Hérault et aux écrits de Brisset (2018) et Bernardeau-Moreau, Collinet (2009).

<sup>420</sup> Nous aurons l'occasion au cours de la dernière sous-partie de revenir plus longuement sur l'histoire du développement de l'activité de l'association.

activité en est le support privilégié. Le sociosport ne s'est donc pas construit en figure contraire des activités déjà existantes dans l'association puisque l'activité sportive de loisir n'organise pas de sélection par la performance. Un autre élément important est celui de la figure missionnaire de cette association : Valérie Serbin Lefèvre. Présente depuis ses débuts, elle en est devenue une directrice charismatique à mesure que l'association s'est développée. Issue d'un cursus STAPS, elle présente, dès le départ, des affinités avec les activités sociosportives, et les compétences pour les déployer. Elle ne tarde pas à en développer au sein de l'association (seulement un an après<sup>421</sup>). L'influence de la directrice semble avoir fonctionné comme un accélérateur à l'implantation de cette activité. Compte tenu de l'âge peu avancé de l'association à ses débuts sociosportifs, il est probable que ses dirigeant-e-s partagent une vision commune et soient en accord sur les actions à engager. L'association est jeune, potentiellement plus modulable, car moins marquée par une histoire, qui pourrait se révéler, dans certains cas, écrasante, ou oppressante à l'idée d'engager de nouvelles modalités d'actions.

Dans les deux cas, les associations sont professionnalisées et sont inscrites dans des réseaux locaux, qu'ils soient municipaux, intercommunaux ou bien spécialisés. Ce maillage participe à créer des opportunités pour les associations. Dans les deux cas, les projets des associations sont précis et visent un objectif de démocratisation de l'accès du sport au plus grand nombre, marqué par l'humanisme. Bien qu'au cercle Paul Bert, des rapports de force semblent être présents, compte tenu de « l'hyper-structuration » de différents secteurs, suffisamment de feux semblent au vert pour permettre son maintien voire son développement. Le facteur commun de la professionnalisation (ou de la compétence) est très sélectif puisque seulement 12% des associations sont professionnalisées dans le secteur sportif (Chiffres clés de la vie associative, 2019, INJEP).

Si nous regardons les comités départementaux, la professionnalisation devient presque la règle à l'Ufolep. Le recrutement de compétences en management dans ces organisations (Cf. Chapitre 2.1) permet de penser que la levée de fonds, nécessaire à la mise en place de ce type d'activités, sera facilitée. Nous avons également eu l'occasion de dire que des profils hybrides, à la fois en capacité de contractualiser avec les partenaires sollicitant l'outil éducatif sociosportif et de mener les séances, se sont généralisés à l'échelle départementale fédérale. Camille Collet et Valérie Servin Lefèvre sont des éléments représentatifs de ce métier hybride. À mesure que leurs associations respectives se sont développées, ces profils professionnels ont consacré moins de temps au face-à-face pédagogique au profit de nouvelles ressources humaines dès lors que les budgets associatifs l'ont permis. C'est ainsi qu'au fur et à mesure se sont créés des cohortes d'éducateur-riche-s où la spécialisation émerge au gré de l'investissement des clubs auprès de différents publics spécifiques de bénéficiaires. De ce point de vue, les tendances sont similaires à celles des comités départementaux. Cependant pour ces derniers, la zone d'activité est plus large, la rentabilité d'un recrutement semble plus facile à atteindre, permettant d'éviter la précarité des emplois dans ce domaine (Lebon, 2013). C'est une des raisons probables à la généralisation de la présence d'éducateur-riche à cet échelon et de développeur-euse, nom donné par l'Ufolep aux postes hybrides « management et terrain ».

De plus les freins que nous avons identifiés, comme l'affaiblissement possible de l'éthos associatif ou le passage d'adhérent-e à bénéficiaire, sont moins à craindre puisque le comité,

---

<sup>421</sup> Développement d'un évènement sociosportif autour du Sandball suivi d'un débat. L'année suivante, un débat sur femme et sport a également eu lieu.

n'étant pas un club local, ne s'inscrit pas dans ces codes et usages. Il n'est « que » le représentant territorial des clubs. Il ne faut cependant pas écarter que le comité départemental n'a traditionnellement pas été un acteur de terrain, organisant directement le face à face pédagogique. Cet élément essentiel peut expliquer le décalage survenu entre les discours nationaux et les échelons locaux fédéraux.

La structuration des activités sociosportives concentrées à l'Ufolep sur l'échelon départemental permet d'analyser que ces organisations-là ont plus facilement été en mesure de bousculer les codes et les usages traditionnels que l'échelon associatif. Nous pourrions avancer l'hypothèse que l'absence de face-à-face pédagogique dans les activités d'un comité a plus facilement permis l'avènement d'une activité sociosportive. Les normes et les usages à l'échelle locale (du club) dans les activités de pédagogie seraient, quant à elles, plus difficile à faire évoluer. Nous pouvons donc en déduire que les comités départementaux et ses acteur-ric-e-s sont davantage parvenu-e-s à lever les déterminismes issus des usages traditionnels de leur organisation (Reynaud, 2004). Des normes de remplacement se sont installées. Comme déjà évoqué, les appréciations à propos de l'irréversibilité de ces normes ne sont pas partagées par l'ensemble des acteur-ric-e-s de la fédération. Cela déclenche des rapports de force à propos de l'énergie jugée nécessaire pour continuer d'asseoir ce modèle de développement.

Les éléments que nous venons de voir donnent des éléments sur les raisons de la structuration du sociosport à l'Ufolep, à l'échelle du comité départemental. Cette structuration explique la montée en force de cet organe fédéral. Dans un souci de généralisation, les comités départementaux pourraient être étendus à l'ensemble des échelons intermédiaires (départementaux et régionaux). Au sein d'autres fédérations, pour lesquelles, le nombre de clubs est plus modeste, l'échelon départemental ne présente pas d'intérêt et c'est celui de la région qui est important. Nous pouvons cependant rejoindre à nouveau un questionnement précédemment formulé : ce modèle de structuration ne risque-t-il pas de décourager la structuration associative ? Nous avons vu que dans un des cas étudiés, la co-construction est de mise, l'assise de l'association est suffisante pour que les deux acteurs puissent exister conjointement. Dans le second cas, celui de Ex-Aequo, le comité départemental et l'association ne semblent pas investis à la même hauteur sur le sociosport, le comité jouant plutôt le rôle d'accompagnateur aux associations adhérentes. C'est ce modèle qui va nous intéresser dans la suite du développement.

Après avoir étudié la manière dont un comité départemental puis des associations se sont emparés du sociosport, nous allons nous rapprocher des comités départementaux qui ont fait le choix de ne pas adopter la structuration dominante du sociosport à l'Ufolep. Nous verrons que l'argument du militantisme associatif, conduit certain-e-s territoires à prendre un courant différent. Le comité de Puy-de-Dôme Ufolep (63) sera prioritairement pris comme exemple. Pour mieux comprendre son rapport au sociosport, nous allons présenter dans un premier temps le comité à travers ses singularités. Nous montrerons l'intensité avec laquelle celui-ci a construit une stratégie au service de la vie associative en club. L'étonnante popularité des activités de la forme dans ce comité départemental, au regard de leur développement dans la société, sera mise en avant.

#### 4.2.4. Militantisme associatif, inertie et force centrifuge : le comité départemental du Puy-de-Dôme Ufolep

Précédemment nous avons vu que le comité départemental du Puy-de-Dôme était, lui aussi un territoire singulier<sup>422</sup>. Ce territoire est celui qui compte le plus de licencié-e-s à l'Ufolep (Cf. tableau récapitulatif des monographies étudiées chapitre 1). L'analyse des effectifs associatifs de ce département fait ressortir la prégnance d'associations centrées sur les activités de la forme. 185 associations sur les 250 affiliées à l'Ufolep dans ce département déclarent dans leurs activités, une discipline appartenant aux activités de la forme. Ces activités sont au cœur des récents changements sociétaux. Elles font partie de la « vague » du sport bien-être, du sport santé, qui a déferlé pour devenir la première raison pour laquelle les Français-es pratiquent du sport (La pratique des activités physiques et sportives en France, 2010 ; Après 2017, 8 débats sur l'avenir du sport français, Olbia conseil, Les chiffres clés du Sport 2020 - Injep). Un développement a été constaté à la fois dans le système associatif dans le système marchand (le nombre de pratiquant-e-s est estimé à 4 millions en 2013<sup>423</sup>) et dans la pratique autonome. Les activités de la forme et de la gymnastique représentent 22% des activités pratiquées dans la population générale en 2018 (Les chiffres clés du Sport 2020 - Injep). C'est la raison pour laquelle on parle du « marché de la forme » à propos de son développement exponentiel, symboliquement représenté par le nombre important d'ouvertures de salles de fitness et l'augmentation du nombre de professionnel-le-s indépendant-e-s dans la profession. En janvier 2009, l'INSEE recensait 3 129 salles privées, soit environ 600 établissements de plus que le nombre comptabilisé par Viallon et Chiocci (2002) en 1999. L'étude Deloitte et Europe Active sur la santé et le fitness en Europe recensait en 2018 4370 clubs de fitness, faisant de la France le troisième pays comptabilisant le plus d'adhérent-e-s à une structure privée de fitness derrière l'Allemagne et le Royaume-Uni. L'avènement de cette vague sportive va également de pair avec la montée des activités davantage tournées vers soi, en comparaison des pratiques sportives dites « collectives », « stars » de la période précédente.

Le maintien de la vie associative sur ces activités est donc mis à rude épreuve. Ce sont des disciplines qui connaissent une forte concurrence. Il nous est apparu intéressant de nous pencher sur ce territoire pour comprendre les raisons de sa réussite dans ces activités malgré le contexte. De plus, ce comité échappe au phénomène des associations qui ne licencient que quelques adhérent-e-s dans l'objectif de pouvoir accéder aux services de la fédération. Il parvient donc à convaincre de l'intérêt de licencier les adhérent-e-s des associations affiliées.

Les entretiens avec les différents acteur-ric-e-s de ce territoire (président, salariée du comité, salariées d'associations) ont fait ressortir l'intérêt porté par l'Ufolep Puy-de-Dôme au bénévolat, à la culture militante et à la vie associative. Si ces items peuvent paraître communs dans l'univers du système fédéral, l'intensité avec laquelle ils sont promus par le comité

---

<sup>422</sup> Notre cadre méthodologique (Cf. Chapitre 1) rappelle que nous portons un certain intérêt à la singularité des phénomènes locaux. Nous considérons que ces études de cas sont au moins aussi intéressantes à analyser que les phénomènes globaux pour mieux comprendre les situations des organisations sportives. Nous nous éloignons temporairement de l'idée qui consiste à penser que l'environnement local est le seul facteur explicatif à certaines de nos études de cas considérées comme des « success story ». Malgré la présence parfois de caractéristiques singulières locales, ces études de cas permettent d'éclairer plus largement les phénomènes analysés dans le système observé.

<sup>423</sup> Chiffres publiés dans « La folie Fitness », *L'Équipe magazine*, 1629, 5 octobre 2013, p.40. et cités par Louchet, C. & Hidri Neys, O. (2018). Les centres de remise en forme « réservés aux femmes » : une injonction à la santé d'un nouveau genre ? *Sciences sociales et santé*, vol. 36(3), 5-30

départemental est singulière. En effet, il existe un consensus autour des valeurs de la morale du bénévole (Bernardeau-Moreau, 2004), de la critique des licencié-e-s consommateur-riche-s (Gasparini, 2005). Pour autant, nous avons eu l'occasion de le voir (Cf. chapitre 3), les rapports de force entre les professionnel-le-s et les bénévoles, et par ricochet entre la professionnalisation et le bénévolat, sont nombreux : « [...] l'engagement bénévole dont la forme traditionnelle et désintéressée semble aujourd'hui remise en question par la professionnalisation » (*Ibid.*). Les mesures d'accompagnement, et parfois d'incitation au recrutement, sont nombreuses à la fois en interne et en externe à la fédération. Pour autant le comité étudié cherche à maintenir dans son fonctionnement une place privilégiée pour les bénévoles, même en dehors de la gouvernance. En effet, leur présence est obligatoirement requise dans la gouvernance<sup>424</sup>. Il nous semble que c'est la place donnée à ces acteur-riche-s en dehors de ces espaces de gouvernance qui sera le réel indicateur des efforts mis sur le maintien d'un fonctionnement associatif. Il s'agira de préserver certaines fonctions, historiquement gérées par des bénévoles, pour ne pas encourager l'omnipotence potentielle des professionnel-le-s. Le président du comité départemental Ufolep nous a informée de l'attention particulière qu'il porte à bien marquer la délimitation des fonctions dans le souci que les professionnel-le-s n'empiètent pas sur le bénévolat (Loirand, 2001 ; Bayle 2001). Il entend ainsi préserver le système associatif d'une logique marchande, qu'il imagine bénéfique pour un développement à court terme, mais risqué sur le long terme. Il n'hésite pas à montrer la fierté avec laquelle il est parvenu à maintenir ce bénévolat. « *Jusqu'à cette année, on a réussi à avoir 16 000 licenciés sans être employeur d'aucun animateur sportif, maintenant il faut qu'on y passe ; on le fait volontiers parce que c'est une aide aux assos, on veut les garder* » ; « *Elles [les associations] préfèrent faire un chèque à la fin du mois, plutôt qu'un bulletin de salaire* ». **Président du comité départemental Ufolep 63.**

Le virage est pris en 2019 face à un besoin trop pressant des associations de se professionnaliser<sup>425</sup>. Le comité départemental a décidé de servir de groupement d'employeurs auprès de ses associations. Il s'engage à fournir à l'association affiliée, un-e professionnel-le si elle en fait la demande. Cette solution présente des avantages à la fois pour la-le salarié-e qui a davantage de chance d'obtenir un emploi stable et complet (car son emploi du temps sera partagé entre plusieurs associations), et pour l'association pour laquelle les démarches administratives sont déportées sur le comité. C'est lui qui supporte alors les charges administratives à la place de l'association en lui évitant de devenir employeuse. La démarche de professionnalisation du comité est donc différente de celle vue précédemment. Le comité ne devient pas employeur pour ses propres activités, mais parce qu'il propose un service à ses associations. Ce service est bien connu du système fédéral puisqu'il s'est structuré au point d'en devenir parfois une forme de concurrence. Sur le territoire du Puy-de-Dôme il existe un groupement d'employeurs nommé : groupement d'employeurs sports 63<sup>426</sup>. Pour bénéficier de ces services, les associations peuvent s'y affilier, tout comme elles pourraient le faire auprès d'une fédération sportive. Dans certains cas elles peuvent également bénéficier d'un prêt de matériel. Pour les associations ne proposant pas d'activités compétitives, la comparaison est donc immédiate. Nous l'avons dit précédemment, puisque les associations sont moins attirées

---

<sup>424</sup> Bien que nous ayons vu que le code général des impôts peut permettre la rémunération d'un à trois dirigeant-e-s dans certaines conditions financières.

<sup>425</sup> Dans certaines associations, la professionnalisation ressemble davantage à une mise en conformité des règles (indemnités déguisées) qu'à une véritable ouverture de poste.

<sup>426</sup> [www.gesports63.com](http://www.gesports63.com)

par le projet associatif proposé par le système fédéral, les organisations pouvant leur procurer des services sont donc mises en concurrence. Le comité semble condamné à entrer dans le jeu de la concurrence, devant chercher à être le plus compétitif, celui qui offre le plus de services, tout en étant le moins cher. Les échanges avec les acteur·rice·s de ce territoire montrent une double pression : ne pas « tomber » dans une logique marchande, tout en étant contraint d'être le plus compétitif pour rivaliser face aux autres possibilités qui s'offrent aux associations.

Les acteur·rice·s s'évertuent donc à rendre attractive leur affiliation. Nous venons de le voir avec l'exemple de la fonction de groupement d'employeur. Les acteur·rice·s fédéraux·ales acceptent de rompre avec leurs principes, de revoir leur position, quand forcé·e·s par l'environnement, elles·ils sont « contraint·e·s » de devoir proposer un nouveau service à leurs membres. Ce comité, par le biais de son président élu pendant plusieurs années au comité directeur national, a porté la parole du nécessaire développement des services aux associations, comme le partenariat avec la Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (Sacem). Il continue également de porter une attention au prix de la licence, qui est, aux yeux des acteur·rice·s locaux·ales interrogé·e·s, un point crucial pour rester compétitif.

À contrepied d'autres départements, toujours dans une stratégie de développement de services aux associations, le comité a préféré investir ses efforts dans la formation fédérale plutôt que dans la formation professionnelle. Ces formations fédérales sont, selon elles·eux, en lien direct avec l'activité qui se passe dans les associations affiliées au comité. Il voit l'investissement du système fédéral dans la formation professionnelle comme une activité économiquement rentable, mais insuffisamment bénéfique pour le système associatif. Après s'y être investi une première année, le comité a fait le constat que les stagiaires formé·e·s étaient très peu nombreux·euses à avoir réinvesti leur formation au sein du réseau fédéral. C'est la raison pour laquelle elles·ils n'ont pas maintenu cette activité. La formation fédérale est un des principaux atouts fédérateurs de ce comité sur les activités de la forme. Ces dernières sont demandeuses de formation puisqu'elles sont sujettes aux tendances, à l'arrivée de nouvelles pratiques, de nouveaux accessoires. Le comité maintient donc une formation continue à destination de son réseau associatif des activités de la forme. De cette façon, il s'attire les faveurs des éducateur·rice·s, profession pilier de ce système. Un entretien avec une salariée de plusieurs associations du réseau Ufolep Puy-de-Dôme nous a révélé que cette actrice avait déjà eu recours à une forme de « chantage » auprès d'associations indécises quant à leur réaffiliation au système fédéral. Elle leur a fait connaître les conditions de son implication dans leur association, incluant le maintien de leur affiliation à l'Ufolep. Ce cas n'est pas isolé puisqu'il nous a été rapporté qu'une autre salariée a, elle aussi, cherché à faire pression sur son association employeuse, qui verbalisait sa volonté de ne pas se réaffilier. La crainte de la perte de son emploi aura cependant eu raison de sa motivation à mettre à exécution la menace d'un départ. Le comité ne reste pas moins conscient de la professionnalisation accrue des associations proposant des activités de la forme. Il rappelle que la formation fédérale est souvent un premier pas dans cette voie. Elle donne droit à un rabais sur le prix du certificat de qualification professionnel (CQP), car elle permet la validation d'acquis<sup>427</sup>. Le comité fait des choix stratégiques, préférant investir un dispositif qui touche plus à la vie associative qu'un dispositif générant une entrée d'argent susceptible par exemple de permettre un recrutement. Cette stratégie fait référence à une dérive

---

<sup>427</sup> Le tarif du CQP passe de 1500 € à 1000 € puisque la·le stagiaire ne suit pas une partie de la formation déjà réalisée auparavant.



déjà identifiée, celle d'un investissement fédéral dans la formation professionnelle, jugé comme disproportionné, pouvant être perçu comme inadapté et tendant vers des logiques gestionnaires.

### Un autre développement du sociosport ?

Une fois cette stratégie fédérale décrite, nous pouvons plus facilement comprendre que le développement du sociosport, culturellement développé à l'échelon départemental à l'Ufolep, ne le sera pas dans ce territoire.

*« On est peu impliqué dans "sport et société" bien qu'on ait des actions, mais on s'est toujours intéressé aux publics en difficulté, on a toujours œuvré avec ces gens-là, mais on ne l'a pas développé comme ça s'est développé dans les autres départements. Simplement parce qu'on a un pôle « sport éducation » important qu'il faut faire vivre. Je l'ai toujours dit la base c'est « sport éducation », les activités. C'est là que je trouve qu'on dévie un peu trop. Il faut considérer que la prestation des services, les animations dans les structures, c'est un complément, mais ça ne doit pas être une priorité. On ne sera pas obligatoirement les meilleurs à la sortie, on saura moins bien se vendre... j'ai souvent dit que dans les grands mouvements d'Éducation populaire, il fallait résister au fil des années, parce que d'autres mouvements ont chuté, comme les Franca, les Céméa, notre force c'était la vie associative. 250 associations à la Ligue, au total avec l'Ufolep, c'est ce qui nous a maintenus en bonne santé, cette vie associative. Il ne faut pas que les actions "sport et société " viennent en concurrence... ».*

**Président du comité départemental Ufolep 63.**

*« Le choix c'est d'assurer la vie associative, on préfère... aller développer... ce champ, mais dans l'association, ce qui est différent de la prestation de service ». **Président du comité départemental Ufolep 63.***

*« C'est un sujet qui me tient à cœur... si on ne fait pas par l'association on a peu de raison d'être... sauf de le faire pour des causes importantes. On s'est intéressé aux personnes handicapées et avec de la réussite... aux seniors. Quand on a eu de la demande de la PJJ, on a tout de suite dit oui, mais avant tout on veut développer le socle de notre activité ». **Président du comité départemental Ufolep 63.***

Les arguments mis en avant nous semblent intéressants à développer. D'un côté, le président mobilise toujours la même logique : le développement de la vie associative comme priorité et la crainte d'un managérialisme départemental injustifié. De l'autre apparaît un nouvel argument, celui de la comparaison avec les récits d'aventures d'autres mouvements d'Éducation populaire. Il est tout d'abord important de noter que cet acteur se compare à ces mouvements, plutôt qu'à d'autres fédérations sportives. Le point de repère se situe autour de l'identité de mouvement d'Éducation populaire de l'Ufolep. Les mouvements qu'il cite, les Céméa (Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active) ou encore la fédération nationale des Francas, se sont, selon lui, trop éloignés de leur réseau associatif, les conduisant vers ce qu'il juge être une dérive, un mouvement sans véritable membre associatif. La situation de la fédération du Puy-de-Dôme de la Ligue de l'enseignement, actuellement en procédure de sauvegarde, n'a probablement pas participé à atténuer les craintes de cet acteur.

Nous pouvons donc voir que la stratégie de ce comité départemental s'est construite sur la crainte de voir ses activités dévier de l'intérêt associatif. Il ne souhaite pas devoir arbitrer entre des logiques de développement associatif et d'autres, plus professionnalisées, à l'échelle



départementale. Pour autant, les *verbatim* nous montrent qu'en cas de sollicitation, le comité n'hésite pas à y répondre, bien conscient que le système associatif traditionnel (club) ne peut pas répondre à tout. Il n'oppose pas un refus catégorique aux activités sociosportives, mais tend, par son discours, à vouloir montrer qu'il a conscience de ce qu'il juge être une pente vers des dérives potentielles de ce système de développement. C'est la raison pour laquelle, quand des démarches sociosportives s'offrent au comité, celui-ci cherche à orienter l'activité afin qu'elle s'insère dans l'activité associative ou communale.

*« Au départ ce n'était pas sur le format associatif, c'est l'animatrice qui allait faire les séances, mais quand on a rencontré les gens de la commune, on leur a dit, si ça vous plaît, l'objectif c'est que ça puisse se poursuivre après, sur du municipal ou de l'associatif. Il a dit qu'il préférerait que ce soit sous le format associatif. On est allé voir une association déjà existante, et ça va continuer avec une asso. L'asso existe, c'était une asso de Zumba ; ils vont délivrer des licences, on a pris en charge l'affiliation jusqu'à la fin de l'année, on a payé leur affiliation, ils prennent des licences pour chaque personne, ils ont dit d'eux-mêmes qu'ils payeraient l'association, et ils vont même faire adhérer les autres sections. Et l'animatrice ils l'ont puisque c'est la nôtre ».* **Président du comité départemental Ufolep 63.**

Le récit de cette expérience s'apparente au récit « idéal » porté par une partie du système fédéral<sup>428</sup>. Dans le cas présenté, l'activité sociosportive, visant le développement de la pratique du sport senior est passée de ce qui pourrait être qualifié de déconnectée, à une activité « fédérée », intégrée dans un système associatif existant sur le territoire. D'autres acteur-ric-e-s du système fédéral portent ce discours comme cet-te élu-e du comité directeur national à propos de la directrice de son département « *Elle est allée voir des associations, des amicales laïques qui avaient des salles, des équipements, en leur disant " on a un projet avec la MGEN, est-ce que ça ne pourrait pas se faire avec l'amicale [Laïque] ou en lien ". Ça s'est développé comme ça et pas de façon hors-sol dans une salle municipale où un éducateur vient donner cours et où il n'y a pas de lien avec un tissu associatif local ».* **Élu-e de l'Ufolep nationale.**

Le comité départemental sert donc de « sas » pour certaines activités sociosportives, quand celles-ci sont redirigées vers le système associatif. Pour d'autres, il accueille l'activité, et lui permet de s'installer (ou s'accommode de son installation) comme nous l'avons vu dans le comité départemental de l'Hérault. Différentes difficultés ont été soulevées à une intégration des dispositifs sociosportifs dans l'activité associative locale : gérer les subventions, maintenir le projet originel (accessibilité tarifaire du dispositif), trouver une organisation d'accueil ou susciter un élan collectif structurant... Mais les efforts fournis par les comités départementaux pour introduire les dispositifs sociosportifs dans les activités des clubs locaux ne sont pas similaires. En effet, il est possible que ce processus d'intégration puisse être long, semé d'embûches ou menant à des échecs ; il est alors plus facile de concevoir l'activité uniquement depuis le comité départemental. Dans certains cas, cette option est la seule possible à court terme.

Le territoire du Puy-de-Dôme, et plus largement, la région d'Auvergne, est très associationniste en ce qui concerne le sport, comme en témoigne le rapport sur le « Sport en France » publié par

---

<sup>428</sup> Comme nous l'avons vu précédemment, le sociosport peut être adopté dans différents modèles : classique, intégratif, inclusif (Collet, 2018). Le phénomène d'isomorphisme peut faire craindre à certain-e-s acteur-ric-e-s le déploiement d'un sociosport dans des associations qui tendraient à laisser le cadre normatif dominant (modèle classique) le formater.

Recherches & Solidarités en 2014. L’Auvergne détient le deuxième meilleur ratio du nombre de clubs pour 1000 habitants après le Limousin. D’après les chiffres de l’INSEE et du ministère des Sports, en 2013, l’Auvergne comptait 3,6 clubs pour 1000 habitants alors que l’offre moyenne s’élevait à 2,5 clubs (et descend même à 1,6 club pour 1000 en Île-de-France). De plus, le conseil départemental semble tenir, d’après les acteur·rice·s locaux·ales interrogé·e·s, un discours en faveur du système fédéral, faisant pression pour que toute nouvelle association s’y affine. L’Ufolep et la Ligue de l’enseignement sont repérées pour ces valeurs, et ont, par exemple, été mandatées pour organiser les assises de la vie associative, témoin d’une reconnaissance du travail engagé sur la thématique. D’après les acteur·rice·s du comité, le département aurait tendance à orienter les nouvelles associations vers l’Ufolep dès que leurs activités entrent dans le champ des activités de la forme.

Le choix du déploiement des dispositifs sociosportifs relève donc à la fois de l’environnement, qui se révélera plus ou moins facilitant dans la démarche, et de la politique interne menée par le comité. La théorie de Mintzberg (1982) portant sur l’impact des dynamiques à la fois internes et externes sur le développement de l’organisation peut à ce titre être convoquée.

*« On a certains comités où effectivement l’éducateur sportif où ils l’ont réalisé... d’autres il leur faudra un petit peu plus de temps. Qu’est-ce qui aujourd’hui empêcherait... [silence] le 63 d’un point de vue départemental d’initier... des projets pilotés par des salariés directement... focus "sport et société" ? ni leur situation financière ni l’intelligence de leurs élus, ni la capacité à recruter des profils, il y a un staff localement et la confiance des élus. Pour y avoir été deux, trois fois, je mesure, tant du point de vue des municipalités que du conseil départemental, une totale confiance. Donc si tu veux, je n’arrive pas à comprendre aujourd’hui... [...] qu’est-ce qui empêche aujourd’hui d’explorer de nouvelles choses. D’autant qu’aujourd’hui véritablement... comme tu l’as bien analysé, la professionnalisation elle est vraiment... du point de vue local des associations, qu’est-ce qui empêche aujourd’hui que le comité organise une vraie machine de guerre avec les quatre ou cinq salariés qui vont faire du PSC1, qui vont aller rencontrer les communes pour faire du sport santé. Cette action-là très « sport et société » elle sera encore plus forte parce qu’il a un tel maillage territorial, c’est ce que je te disais tout à l’heure, partout où ses salariés iront il y aura forcément une association affiliée à l’Ufolep qui fait de la Zumba, de la pétanque ou autre chose ».*

#### **Acteur·rice du réseau Ufolep.**

Cet extrait d’entretien nous permet de saisir que les stratégies de développement du sociosport peuvent être différentes d’un comité à l’autre. Étudier davantage de territoires nous aurait sans doute permis de mieux saisir si les facteurs explicatifs de la structuration du sociosport sur chaque territoire sont externes, internes, à la fois l’un et l’autre. En effet, cette présentation ne doit pas nous conduire à présenter un développement binaire du sociosport, à l’échelle du club, ou à l’échelle départementale. Il est aussi possible que des départements aient, sur leur territoire, un développement simultanément aux deux échelons. Dans d’autres cas, comme celui du Pas-de-Calais, une transition s’est faite vers un développement départemental.

*« Oui c’est une révolution. On a commencé par un éducateur. Pour les élus autour de la table ça a été dur au départ de prendre un éducateur sportif pour faire du développement. C’est comme ça qu’on l’a amené. Autour de la table pour nous le développement c’était forcément de développer les associations, mais en l’occurrence ce n’était pas le cas, ce n’était pas pour développer les associations, mais le champ « sport et société ». Pendant très longtemps le pauvre [rires], on disait "de toute façon il ne sert à rien puisqu’on perd encore des associations*

*tu vois ?" [rires]. On a été configuré comme ça. Pour le département ça a été le plus gros enjeu, ça a été une révolution et maintenant on a cinq éducateurs et ça tourne bien. C'est rentré dans les mœurs. Autour de la table, les copains ont dit "oui ils font du développement, mais pas que vers les associations ". Maintenant je leur demande de revenir vers les associations pour créer les passerelles et les liens entre les deux. Si on veut que les associations s'emparent du champ « sport et société », il faut que le « sport et société » aille vers le « sport et éducation ». Il faut qu'il y ait des passerelles sinon ça ne marchera pas ». **Présidente du comité départemental 62.***

La présidente du comité parle d'un véritable changement culturel à propos d'une activité pilotée par l'échelle départementale. Elle fait part des incompréhensions des équipes bénévoles du comité au début de ce déploiement. Elle s'inclut également dans cette situation, en démontrant le processus par lequel les acteur·rice·s ont accepté qu'un développement soit possible en dehors des associations, sous-entendu d'un fonctionnement traditionnel. Nous avons déjà évoqué cette étape, qui est celle qui correspond à l'acceptation du sociosport comme une activité éloignée du fonctionnement traditionnel du système fédéral. La présidente montre que le changement culturel s'est produit puisque ce mode de fonctionnement s'est déployé. Elle marque cependant sa volonté désormais d'entamer un rapprochement de ces activités avec l'échelon associatif, dans un développement plus proche de celui décrit par le comité du Puy-de-Dôme. Compte tenu des fonctions de cette actrice au sein du comité directeur national (vice-présidente en charge du secteur « sport et éducation »), nous pouvons supposer que la priorité mise sur la vie fédérative par l'Ufolep nationale, c'est-à-dire la recherche d'une forme « d'homogénéité » dans le fonctionnement des pratiques fédérales, a pu impacter la stratégie de ce territoire. Plusieurs comités ont ainsi mentionné leur volonté de s'inscrire dans un développement fédéral plus « traditionnel » du sociosport.

Mais il nous semble important de retenir en priorité que les différents facteurs vus au cours du chapitre (mise à l'agenda des politiques publiques, priorités fédérales, incitations financières, etc.) ont pu encourager des comités départementaux fédéraux peu investis sur les questions sociosportives à s'y engager. C'est la raison pour laquelle nous parlons d'un effet d'entraînement ou d'une force centrifuge, car même les départements à la culture associative plus « traditionnelle » tendent à montrer des signes d'engagement en ce sens (Puy-de-Dôme, Pas-de-Calais). Dans certains cas, ce développement s'est organisé à l'échelle associative, dans d'autres cas à l'échelle départementale. Pour les différentes raisons citées précédemment, le développement au niveau départemental est le plus répandu. La fédération a construit les règles de façon consciente ou non, d'une réalité sociosportive à l'échelle des comités, et de celles d'une vie sportive à l'échelle des associations. Nous constatons que la priorité mise sur la vie fédérative pendant cette mandature tend à encourager un développement du sociosport par l'échelon club également. Nous avons eu l'occasion de voir au cours du chapitre 3 que l'Ufolep n'utilise pas de méthode coercitive avec ses échelons intermédiaires. Il en résulte que les acteur·rice·s locaux·ales doivent être convaincu·e·s de la nécessité d'un changement de stratégie de développement pour le mettre en œuvre. Ils·elles doivent croire en sa réussite et impliquer les acteur·rice·s internes pour que le changement soit investi (Bernoux, 2010). Il s'agira d'observer dans les prochaines années si la volonté fédérative (hors ou dans le club) se transforme en actes et si éventuellement le sociosport se développe à l'échelon associatif. Plusieurs éléments nous poussent à croire que ce changement pourrait être très progressif. En effet, la fédération se satisfait depuis peu d'une implication générale de ses territoires dans le sociosport. Leur imposer une autre méthode de développement rapidement paraît complexe.

Les acteur·rice·s porteur·euse·s de ce premier développement seront probablement frileux·euse à l'idée de faire évoluer la règle du développement qui s'est imposée craignant que cela affaiblisse peut-être son ancrage. De plus, la promotion d'une règle unique ne semble pas adaptée à la diversité locale fédérale, à la culture de l'hétérogénéité qui évolue dans la fédération. Par ailleurs, le sociosport peut se présenter sous différents modèles (classique, intégratif ou inclusif). Choisir de le développer à l'échelon départemental ou associatif ne permettrait peut-être pas la même liberté de modèle. Le modèle classique basé sur une socialisation normative, et un sport dit « traditionnel » de compétition, peut faire craindre à un affaiblissement de la prise en compte des particularismes des populations visées (Collet, 2018) par un phénomène normatif de reproduction. Choisir un développement du sociosport à l'échelle associative ou départementale est donc également un projet politique. Les efforts consentis pour développer le sociosport à l'échelle associative peuvent ne pas être similaires partout. Cela nous conduit à une autre interrogation : les comités fédéraux auront-ils, à l'avenir, le choix de ne pas faire de sociosport ? Cela pose la question du degré de liberté des projets locaux des acteurs fédéraux départementaux. En prônant un développement équilibré des deux facettes de la fédération, mouvement d'Éducation populaire et fédération sportive, l'Ufolep ne va-t-elle pas participer à normer les acteurs locaux, notamment départementaux ? Ces incitations vont-elles devenir impératives ?

Pour conclure, au cours de cette sous-partie nous avons traité de différentes formes d'accueil des éloigné·e·s de la pratique dans le système fédéral. Nous avons vu, dans un premier temps, que le système fédéral pouvait adopter d'autres modalités de fonctionnement que celui pour lequel il est prioritairement reconnu comme avec l'exemple de l'accueil jeune du comité départemental de l'Ufolep 34. Dans un deuxième temps, et toujours à partir du même territoire, nous avons mis en évidence que la double identité de fédération sportive et de mouvement d'Éducation populaire de l'Ufolep posait la question de l'équilibre entre les deux identités. L'étude de ce comité départemental questionne, dans certaines actions, la primauté de l'identité de mouvement d'Éducation populaire sur celle de fédération. Nous constatons que l'objectif de transformer ces bénéficiaires en citoyen·ne·s fait du sport un outil comme un autre, mobilisable pour atteindre cet objectif prioritaire. Le comité départemental est à l'Ufolep l'acteur principal retenu pour organiser ce sociosport. Mais nous voyons qu'il peut également se dérouler dans des clubs directement, comme Ex-Aequo et le Cercle Paul Bert le montrent. Ce tableau synthétise les indicateurs d'évolution du sociosport présentés au cours de cette sous-partie et permet d'insister sur la prégnance de son séquençage dans la structuration de la pensée des dirigeant·e·s fédéraux·ales de l'Ufolep.

Période	1929-1980	1980-2000	2000-2020
Influence du sociosport dans la politique fédérale selon les discours des acteur·rice·s fédéraux·ales	Forte	Faible	Forte
Échelon fédéral porteur des actions	Associations	/	Comités

Tableau 23 État du sociosport à l'Ufolep jusqu'à aujourd'hui et ses opérateurs<sup>429</sup>

<sup>429</sup> Les trois phases ont été découpées selon les tendances observables dans la fédération étudiée. La période de 1980 à 2000 s'articule autour de la loi Avice et de la présence massive des sports collectifs vecteurs d'une normalisation sportivo-centrées. La dernière tranche fait référence aux nouvelles influences impulsées par les

Pour finir, nous avons vu que certains comités départementaux mettent la vie associative au cœur de leur projet, au point parfois de presque se détourner des orientations nationales. L'étude du comité du Puy-de-Dôme a cependant démontré que la force centrifuge produite par le réseau fédéral et l'isomorphisme associatif pouvaient le conduire à adopter un fonctionnement plus classique de structuration du sociosport à l'échelle départementale.

Nous pouvons donc nous demander quelle va être la tendance de la structuration du sociosport dans les fédérations sportives ? Le système fédéral va-t-il insister pour que le développement se fasse plutôt à l'échelle départementale qu'à l'échelle associative. Observerons-nous des développements stratégiques similaires entre les fédérations ? La typologie de fédérations, affinitaires-multisport, olympiques, non olympiques aura-t-elle une incidence sur les formes de développement<sup>430</sup> ?

Il est possible que les choix stratégiques pris en matière de développement sociosportif soient plus ou moins propices à certains des modèles sociosportifs définis par Camille Collet. Choisir d'encourager ou d'inciter son développement à un certain niveau sera porteur d'un message politique important. L'identification des associations sociosportives par l'Ufolep nationale montre qu'elles sont peu nombreuses à être fédérées. Si les fédérations souhaitent attirer ce type d'association, elles devront probablement travailler leur approche auprès d'elles, pour justifier de l'utilité pour elles de s'affilier. L'expertise des fédérations sportives comme accompagnatrice de la structuration des associations sociosportives est donc probablement à travailler pour atteindre cet objectif. Il est possible que cette compétence ne leur soit pas encore ouvertement reconnue. La multiplication des injonctions auprès des associations aux fonctionnements et aux activités plus « traditionnelles » (tendance au modèle de financement par projet, fonctionnement par marché public) nous amène à penser que ce besoin d'accompagnement se fera de plus en plus pressant (Simon Cottin Marx, 2019<sup>431</sup>). Bien que ce modèle de déploiement ne soit pas le plus moralement recevable pour les militant-e-s du sociosport, il n'en reste pas moins une hypothèse probable<sup>432</sup>.

L'un des facteurs favorisant le développement du sociosport à l'Ufolep est le caractère multisport de la fédération. Il permet de faciliter le rapprochement notamment entre les organisations non sportives (EPHAD, IME, ONG, etc.) et le système fédéral. En ne servant pas les intérêts d'une seule discipline, la fédération peut montrer un panel diversifié de supports pour mettre en œuvre un projet partagé avec un partenaire. Mais nous allons voir que l'identité multisport de l'Ufolep peut aussi être questionnée.

---

collaborations externes du système étudié, induisant une nouvelle stratégie de structuration du sociosport à l'échelle départementale. L'année 2000 correspond à la formalisation d'un plan national de développement sur la base des travaux du professeur Carpentier produits quelques années plus tôt.

<sup>430</sup> Ce questionnaire vise bien à interroger la forme de l'investissement dans le sociosport et non le degré d'intérêt porté à ces activités.

<sup>431</sup> Simon Cottin Marx (2019) développe l'idée, en expliquant qu'elle est un peu exagérée, que tout se passe comme si les mutations actuelles forçaient les associations à choisir entre l'emploi ou le projet.

<sup>432</sup> Il nous apparaît logique que les militant-e-s du sociosport ne souhaitent pas voir arriver des associations nouvellement investies dans cette activité pour cause d'injonctions, devenues malgré elle des actrices sociosportives pour survivre.

### **4.3. Le multisport comme réponses aux enjeux sociétaux et outil de développement fédéral**

Le multisport répond difficilement à une seule définition. Comme pour le sociosport, pour lequel il existe plusieurs modèles (Collet, 2018), nous allons voir qu'il existe également plusieurs formes de multisport répondant à plusieurs enjeux pour une fédération sportive, comme réponse au phénomène de l'omnivorité (Lefèvre, Ohl, 2007). Dans un deuxième temps, nous verrons de quelle façon ces enjeux sont investis par la fédération de l'Ufolep, les prémices de son développement et comment il est devenu une priorité nationale fédérale au cours de la mandature 2016-2020. Ce volet a été mis en avant comme un important potentiel de développement sur les conseils, notamment, d'un consultant mandaté, déjà mentionné précédemment, sur l'accompagnement stratégique de la fédération. Dans un troisième temps, nous porterons notre analyse sur le rapport des associations multisport aux collectivités territoriales. Cela permettra de nous intéresser au rôle normatif de ces acteurs territoriaux sur le développement des initiatives locales singulières.

#### **4.3.1. De l'enjeu de définition du multisport au phénomène global de l'omnivorité**

Même si nous nous intéressons prioritairement, dans cette partie, à la définition du multisport majoritairement retenue à l'Ufolep -la pratique de plusieurs sports/jeux au cours de l'année par les mêmes pratiquant·e·s d'un créneau associatif- nous avons souhaité interroger la sémantique du mot multisport ainsi que celle d'omnisport pour montrer la pluralité des sens qu'ils recouvrent. Parfois négativement associés au phénomène du « zapping », l'Ufolep a pris le contre-pied de cette tendance pour répondre à cette attente exprimée par la société, en choisissant de reconnaître cette pratique à part entière.

Le multisport est l'une des caractéristiques fédérales retenue, à ce jour, pour classer les fédérations dans le système français. D'un côté se trouvent les fédérations unisports, olympiques et non olympiques, et de l'autre les fédérations multisport, scolaires, universitaires, affinitaires. Pour rappel c'est à cette dernière catégorie qu'appartient l'Ufolep. Par multisport, il faut comprendre que la fédération se porte volontaire pour accueillir dans son projet des associations aux activités diverses et variées. La fédération revendique la présence de 130 activités, présentes dans des mesures différentes. C'est cette spécificité qui permet à l'Ufolep de ne pas privilégier à outrance un fort intérêt pour l'expertise, la technicité qui seraient davantage l'apanage des fédérations unisports. Elle permet d'offrir une place plus prégnante à la culture du loisir sportif comme culture dominante de cette fédération ; celle des fédérations délégataires, basée sur la compétition pourrait tendre à faire du loisir une légitimité alternative (Passavant, 2005).

Le multisport tel que nous venons de le présenter, une addition d'initiatives unisports dans une même organisation (la fédération), est une des définitions qui peut lui être donnée. C'est d'après celle-ci que la fédération de l'Ufolep a été classée parmi les fédérations multisport car elle compte parmi ses membres des associations unisports aux nombreuses activités. Les licencié·e·s ont d'ailleurs en majorité dans cette fédération une licence rattachée à un seul sport. La discipline multisport fait alors partie de la liste des sports proposés.

Mais nous pourrions nous demander si d'autres fédérations ne pourraient pas se revendiquer multisport comme celle du triathlon par exemple dont la discipline même est constituée par le regroupement de plusieurs disciplines (natation, course et cyclisme). Cette fédération n'est pourtant pas considérée comme multisport, puisqu'elle détient une délégation haut niveau du ministère des Sports, qui la classe dans les « unisports », délégataires et olympiques. Se reconnaître dans l'une ou l'autre des typologies de fédérations aurait une forte incidence sur son développement voire sur sa légitimité. En prolongeant le raisonnement, les disciplines comme l'octathlon, l'heptathlon et le tréathlon<sup>433</sup> pourraient questionner. À l'usage, la notion de pluridisciplinarité est plutôt privilégiée dans ces activités et fédérations (Julla-Marcy, 2019). L'athlétisme les nomme également « épreuves combinées ».

Ce développement a pour objectif de rappeler que le terme de multisport, bien que rattaché culturellement aux fédérations non-délégataires, pourrait éventuellement, dans une définition différenciée, être investie par d'autres.

Un autre terme s'invite également dans la réflexion, il s'agit de l'omnisport. Une fédération en porte d'ailleurs le nom : la Fédération française des clubs omnisports (FFCO). Le caractère multisport descend à ce moment-là d'un échelon pour se porter sur les clubs. Un club est nommé omnisport dès lors qu'il contient plusieurs sections aux activités différentes. C'est également cette définition que retiendra l'Ufolep pour les clubs structurés de cette façon. Dans le cas des plus gros clubs omnisports, les sections sont souvent très structurées, possèdent un bureau exécutif spécifique à la section. Cela peut parfois semer le doute quant à l'existence d'une seule et même entité juridique morale, *versus*, l'existence d'une organisation morale pour chacune des sections. Le cas de l'association le Cercle Paul Bert, cité précédemment dans le chapitre, peut illustrer cette situation.

Mais nous allons voir que le multisport ne prend pas seulement l'aspect d'une addition de clubs unisports à l'Ufolep, il est aussi présent sous la forme de sections ou d'associations dans lequel-le-s des licencié-e-s pratiquent plusieurs activités au sein d'un même créneau, pendant la même année. C'est ce que nous rencontrons dans les associations Ex-Aequo (département 95) et LAFISEL (département 45) que nous avons étudiées pour leurs pratiques multisport et omnisport et l'histoire de leur structuration.

<b>Multisport</b>	<b>Omnisport</b>	<b>École de sport</b>	<b>Plurisport</b>	<b>Multiactivité</b>
Pratique de plusieurs activités au sein d'un <u>même créneau</u> (en majorité sous format cycle)	Présence de <u>différentes sections</u> sportives au sein d'une même association	Multisport pour les <u>enfants</u> (5-10 ans environ)	Terme <u>inventé</u> par l'Ufolep pour nommer la pratique multisport adulte	N'est pas utilisé à l'Ufolep donc n'a pas de définition interne

Tableau 24 Synthèse des définitions des termes employés à l'Ufolep autour du thème du multisport

<sup>433</sup> <https://www.athle.fr/asp.net/main.html/html.aspx?htmlid=526>

Les deux associations ont des sections multisport mais également des sections unisports. Elles prévoient, dans leur fonctionnement, la possibilité que les adhérent-e-s puissent participer à l'ensemble des créneaux de l'association. Le caractère omnisport présente donc un intérêt supplémentaire pour les adhérent-e-s, qui, quel que soit leur créneau de référence (unisport ou multisport) peuvent se rendre sur l'ensemble des activités proposées par l'association<sup>434</sup>.

Nous avons choisi de nous intéresser dans notre développement plus précisément à cette définition du multisport : la pratique de plusieurs sports/jeux au cours de l'année par les mêmes pratiquant-e-s d'un créneau associatif. Le choix de se porter sur cette forme de pratique tient à plusieurs raisons. Ce terme étant utilisé pour nommer la catégorie de fédération à laquelle appartient la fédération étudiée, il nous est apparu intéressant de comprendre quelle est sa place dans le projet associatif et comment il s'exprime. De plus il s'est retrouvé propulsé au rang de priorité nationale<sup>435</sup> au cours de la mandature (2016-2020) que nous avons étudiée. Mais toutes ces raisons peuvent être mises en lien avec un phénomène plus global : l'omnivorité des pratiques (Lefèvre, Ohl, 2007). L'omnivorité peut être entendue comme la combinaison de plusieurs investissements dans différents sports qui peuvent être à la fois dans et hors clubs, menés couramment de front dans un même temps biographique (Lefèvre, Ohl, 2007).

Pour Lefèvre et Ohl, cette tendance est importante, voire sociétale. Leur analyse s'appuie sur des méthodes quantitatives<sup>436</sup> en s'appuyant sur « une méthode intéressante pour aborder les usages sociaux des pratiques sportives et observer la transformation des goûts » (2007). Les auteurs mettent en évidence que 28% des pratiquant-e-s sportif-ve-s français-es entre 15 et 75 ans ne pratiquent qu'un seul sport (univorité). Cela signifie donc que 72% des pratiquant-e-s, font au moins deux sports (omnivorité). Les auteurs distinguent deux sous catégories : la basse omnivorité, qui consiste à investir entre deux et trois pratiques, et la haute omnivorité qui distingue les sportif-ve-s présent-e-s dans plus de quatre sports. Pour eux, la basse omnivorité touche presque deux pratiquant-e-s sur cinq, tandis que la haute omnivorité concernerait près d'une personne sur trois. Cependant, Lefèvre et Ohl expliquent que l'univorisme et l'omnivorisme ne peuvent pas être associés de façon nette à des catégories sociales : « la tendance dominante est à l'omnivorité ». Ils démontrent que les différences sont marquées dès lors que l'on s'intéresse à la haute omnivorité et à l'univorisme. Les catégories supérieures présentent une forte désaffection pour l'univorité et inversement, les chiffres montrent que la haute omnivorité est plus « bourgeoise »<sup>437</sup> (*Ibid.*). Lors d'une étude commanditée au CDES dans les années 2000, l'Ufolep apprenait qu'elle détenait parmi ses licencié-e-s un pourcentage d'ouvriers plus élevé que la moyenne<sup>438</sup>. Ceci a pu accentuer la « domination des cultures sportives spécialisées et monothématiques » (Lefèvre, Ohl, 2007) à l'œuvre jusqu'à la fin du XX<sup>e</sup> siècle.

Pour Fridman et Olivier (2004, 9), « le goût éclectique ou omnivore représenterait une nouvelle forme de la disposition cultivée et de la culture légitime ». Selon Bernard Lahire (2004), cette tendance à l'omnivorité ne serait pas un changement significatif de ces dernières années.

---

<sup>434</sup> Leurs cas vont être davantage détaillés dans la deuxième section de cette sous-partie.

<sup>435</sup> Dans son projet fédéral sportif, anciennement nommé plan de développement national la fédération identifie des axes prioritaires.

<sup>436</sup> Ils les qualifient de non « irréprochables » dans le texte.

<sup>437</sup> Les auteurs emploient le terme de bourgeois en l'associant aux catégories sociales supérieures.

<sup>438</sup> La thèse de Guillaume Conraud indique que l'Ufolep détient plus d'ouvrier-e-s parmi ses dirigeant-e-s de club que la FSGT, respectivement 5,2% et 3,7% (Conraud, 2020, p. 207).



D'après lui, c'est la sensibilité des individus à l'hétérogénéité des choix individuels qui serait un changement. En d'autres termes, les pratiquant-e-s revendiquent désormais être à la recherche de cette omnivorité. La désaffection de l'univormisme des classes supérieures le montre bien par exemple. Bernard Lahire affirme que l'omnivormisme était déjà une tendance lourde observée dans une enquête menée par l'Insep en 1987<sup>439</sup>. Cependant Lefèvre et Ohl expriment l'idée que l'omnivormisme ne peut pas être déconnecté de l'augmentation de l'offre de pratique (Gratton et Taylor, 2000).

Hormis la thèse écrite par Mathilde Julla-Marcy (2020) qui s'intitule « Des spécialistes de la polyvalence : une analyse sociologique des carrières dans les sports pluridisciplinaires : (pentathlon moderne, heptathlon/décathlon) », peu d'écrits sont consacrés à la pratique du multisport. Bien que Julla-Marcy se soit intéressée aux sportif-ve-s de haut niveau, ses conclusions peuvent être intéressantes à mobiliser pour introduire la stratégie de développement du multisport à l'Ufolep. Elle a montré que, comme les sportif-ve-s unidisciplinaire-s, ces sportif-ve-s-là connaissait une phase de spécialisation sportive à la suite d'une phase de découverte et d'initiation. La pluridisciplinarité n'a donc pas écarté le développement et la reconnaissance d'une expertise de la part de ces sportif-ve-s. « La polyvalence est une spécialité à part entière ».

L'état d'esprit du développement du multisport à l'Ufolep s'appuie partiellement sur cette idée. La pratique du multisport est régulièrement assimilée à une période spécifique de la vie d'un individu, dans un temps imparti. Par exemple le multisport, pratiqué en stage ou en colonie de vacances, est courant. Les enfants (généralement la cible de ces loisirs) pourront tout au long de la semaine s'adonner à différentes pratiques (natation, accro-branche, escalade, cirque, etc.). Quand le multisport s'immisce dans le quotidien de ces jeunes pratiquant-e-s, il est souvent présenté comme un outil au service de la spécialisation. Dans les représentations communes, la pratique de plusieurs sports aiderait à affiner leurs goûts, permettrait de les révéler pour mieux les orienter vers une pratique unisport. Si cette conception du multisport n'est pas rejetée par l'Ufolep, elle n'est pas pour autant la seule à être promue.

En choisissant de ne pas concevoir le multisport uniquement comme une étape de la spécialisation des pratiquant-e-s sportif-ve-s, l'Ufolep donne du crédit à la pratique multisport comme fin en soi. Comme l'a démontré Julia-Marcy pour les sportif-ve-s de haut niveau, la polyvalence peut être une spécialité pour les pratiquant-e-s de loisir. Nous pourrions dire également que l'Ufolep choisit de répondre par son offre de pratique au phénomène du zapping mise en évidence par l'enquête du ministère Jeunesse et Sports de 2000. Cette enquête montre que les jeunes sont particulièrement sujet-te-s à cette tendance, car c'est à cette période de la vie que la plus grande offre sportive leur est offerte (Duret, 2015). Le zapping sportif est un phénomène avéré et décrit par Viard (2002 cité par Bessy, 2005) « comme l'expression de l'éclectisme croissant des individus qui veulent vivre des expériences multiples et profiter des opportunités qui se présentent ». Mais l'utilisation du terme de zapping n'est pas anodine. Un rapide détour par la sémantique de ce mot nous permet de voir qu'il est porteur d'une

---

<sup>439</sup> P. Irlinger, C. Louveau, M. Métoudi, Les pratiques sportives des Français ; enquête sur les usages sportifs du temps libéré, Paris, Insep, 1987.

connotation négative quand il est emprunté par le système fédéral<sup>440</sup>. Il renverrait l'idée que les sportif·ve·s seraient moins « fidèles »<sup>441</sup>, resteraient moins longtemps dans le club, ou de façon saccadée, ce qui serait contre-productif avec l'objectif du perfectionnement, d'un apprentissage normé sur un investissement régulier, et finalement, avec la performance.

Nous pouvons en déduire que c'est la raison pour laquelle le système sportif fédéral y voit une dérive, puisque cette tendance ne leur permettrait pas d'obtenir aussi facilement qu'avant cet objectif. Pour les clubs de loisirs, il est également possible que ce phénomène de zapping déplaie. Il peut renvoyer l'idée que la·le pratiquant·e vient consommer une offre sportive momentanée, qu'il ne s'investit pas durablement dans l'association et dans les liens sociaux qu'elle·il construit. L'association peut également croire en sa plus faible chance de mettre en œuvre son projet éducatif auprès des individus. Le temps plus court compromettrait ses intentions.

En choisissant d'investir le multisport comme priorité nationale fédérale, l'Ufolep entend répondre à ce besoin d'omnivorité, de zapping, de diversité et de multipratique, en cherchant à le démocratiser comme une pratique à part entière. Elle cherche à répondre aux attentes des adhérent·e·s même si ces dernières bousculent les usages du club « traditionnel ». Elle souhaite déconstruire l'idée que la spécialisation est la seule possibilité d'épanouissement sportif donnée aux pratiquant·e·s. Par ailleurs elle ne promeut pas un modèle compétitif multisportif de remplacement à l'unisport. Elle construit la stratégie de développement du multisport uniquement, pour le moment, sur l'aspect loisir.

Après avoir vu les différentes définitions qui peuvent être données au multisport, et les attentes de la société auxquelles il serait susceptible de répondre, nous allons revenir aux débuts du multisport à l'Ufolep, en évoquant la période à laquelle il a fait son apparition dans les orientations nationales. Nous commencerons par nous intéresser aux initiatives locales, pour ensuite présenter les deux vagues de stratégie nationale. Nous replacerons le rôle d'un consultant dans cette démarche. Nous confronterons cette politique fédérale prioritaire à l'Ufolep avec la réalité globale du terrain au sein de cette fédération. Nous verrons que malgré l'intérêt porté à cette thématique, des freins techniques et identitaires ont pu se poser. La réalité de son implantation (jeune et sociosportive) nous permettra d'appuyer la domination des cultures sportives spécialisées dans le système fédéral. La théorie du changement sera convoquée pour cela. Enfin nous dresserons un bilan de cette orientation nationale fédérale en nous intéressant au rôle incitateur du siège national, et à la capacité d'adaptation de ce système.

---

<sup>440</sup> Nous pouvons comparer l'usage des termes zapping et omnivorité, avec celui de pratiques « sauvages », pratiques « autonomes », pratiques « non encadrées », pour désigner les pratiques hors club, jugées comme illégitimes, voire déviantes, au début de leur développement.

<sup>441</sup> Vial, Eslan, Coas et Thomas (2020) utilisent deux formes de fidélité dans leur recherche sur les centres équestres. « La fidélité comportementale correspond ici au comportement d'achat observé dans le passé jusqu'à l'heure actuelle. La fidélité attitudinale représente l'attitude du consommateur en termes de recommandation et d'intention de réachat à l'heure actuelle. La fidélité attitudinale influence la fidélité comportementale future et peut donc être utilisée comme un indicateur du comportement futur vis-à-vis du centre équestre ». Les auteurs ont mis en évidence différents facteurs de fidélité dans les centres équestres : le lien à l'enseignant·e, « les liens affectifs au cheval, le lien avec un groupe d'amis et le manque d'attractivité des offres alternatives ». Elles notent également que l'influence de la mère est forte dans le processus de décision.

### 4.3.2. Le multisport entre argument de vente et véritable identité, un déploiement révélateur de la culture dominante spécialisée

S'intéresser aux débuts du multisport à l'Ufolep nous conduit à nous intéresser à des initiatives locales. Celles d'un comité et de deux associations seront présentées à la manière de portraits.

Le comité départemental de la Loire-Atlantique (44) est l'un de ceux qui ressortent quand on s'intéresse à cette thématique. Ce département a servi d'incubateur au développement du multisport (Cf. Tableau 24 Synthèse des définitions des termes employés à l'Ufolep autour du thème du multisport) et plus précisément des écoles de sport pour les enfants de cinq à dix ans.

« ... l'exemple des écoles de sport. On a démarré ça en 1990 en Loire-Atlantique. Le terme école de sport faisait référence à la comparaison avec l'école de musique. Venir faire du sport dans un concept qui s'appelle « école » ça veut dire qu'on est dans la pédagogie, qu'on va apprendre des choses [...] ». **Élu du comité directeur national et ancien salarié du comité départemental Ufolep 44.**

Le comité connaissait à cette période une perte importante de licencié·e·s enfants en lien avec la chute du nombre de licencié·e·s issu·e·s des sports collectifs, activité dominante dans les années 1980 au sein de la fédération étudiée. L'Ufolep 44 cherchait donc à rayonner sur une nouvelle forme d'activité. Les écoles de sport sont à ce moment-là définies comme un axe prioritaire de la politique du comité départemental<sup>442</sup>. Pour crédibiliser leur nouveau projet de développement, l'ensemble du comité directeur s'était mobilisé.

« Le deal était qu'on est 15 autour de la table, moi compris en tant que délégué, on s'engage tous à avoir ouvert une école de sport dans nos amicales laïques ». **Élu du comité directeur national et ancien salarié du comité départemental Ufolep 44.**

Le concept des écoles de sport était cadré par un cahier des charges. Il était présenté à une amicale laïque dans un premier temps, puis à l'adjoint·e au sport de la commune de référence quand l'association se montrait intéressée. Une réunion publique ou une communication par la presse ou par flyer était ensuite réalisée notamment en lien avec l'école publique. À cette occasion, les acteur·rice·s insistaient sur la stratégie qui consistait à éviter une spécialisation trop précoce. Le maillage fédéral s'est donc fait ainsi dans le département. Les élu·e·s locaux·ales de la République se sont fait·e·s les relais de ces initiatives en jouant un rôle important dans son déploiement. L'instigateur salarié de cette action, le délégué<sup>443</sup>, a remarqué que ce projet fédéral a transcendé le clivage politique droite-gauche pour s'intégrer dans de nombreux territoires.

« Je suis dans une commune à l'origine ... pure et dure de droite ... où ils sont très compétition pour certains ; L'adjoint au sport et le maire un jour me disent, et je l'ai entendu dire à un autre élu à côté, nous l'école de sport Ufolep ça marche super bien ». **Élu du comité directeur national et ancien salarié du comité départemental Ufolep 44.**

---

<sup>442</sup> Dans son ouvrage de 2014, Patrick Bayeux évoque le développement des écoles de sport municipales comme un procédé bien établi permettant aux jeunes de tester plusieurs sports dans l'optique de les guider ensuite vers les clubs de la commune dans une logique de spécialisation.

<sup>443</sup> Cf. chapitre 2 le nom de délégué·e a été historiquement donné aux salarié·e·s des comités départementaux notamment à l'époque de la mise à disposition de fonctionnaires pour assurer ces fonctions.

Ce comité départemental est donc devenu le fer de lance de cette dynamique et a prouvé que le dispositif était capable de se déployer en masse. Ces écoles de sport perdurent toujours. « *Aujourd'hui il y a des enfants de 1992 qui sont aujourd'hui parents d'enfants qui viennent à la même école de sport* ». Le département compte encore 34 amicales laïques qui détiennent une école de sport sur la saison 2018-2019<sup>444</sup>.

Il est aussi intéressant de mettre en évidence qu'un effet « boule de neige » s'est produit, depuis la pratique des plus jeunes, vers l'investissement des parents. Ces dernier·e·s ont ressenti de l'intérêt pour le sport en voyant leurs enfants pratiquer. Du multisport adulte, ainsi que de l'unisport loisir comme le badminton, le roller ou des activités de la forme sont nés, grâce à une association initiale qui a été incubatrice de toutes ces dynamiques.

Malgré cette réussite, le cadre fédéral a mis structurellement du temps à s'adapter. Techniquement, l'Ufolep prévoyait dans son système d'affiliation un « code activité » pour chaque sport, nécessaire à l'identification des associations lors de leur inscription.

*« À l'époque ça n'existait pas dans les codes d'activité par exemple, il fallait qu'on bidouille. Quand on remontait nos statistiques à l'Ufolep nationale ça n'apparaissait nulle part, et quand on le mettait on nous demandait de le rapprocher d'une activité traditionnelle. Ça a duré 15 ans. Il a fallu attendre 15 ans pour que l'Ufolep nationale reconnaisse que cette activité du 44 avait permis au département de la Loire-Atlantique de continuer à exister et développer l'activité jeune enfant ».* **Élu du comité directeur national et ancien salarié du comité départemental Ufolep 44.**

Le temps mis par la fédération pour créer le code activité « multisport » témoigne, à nouveau, de la prégnance de la domination de la culture sportive spécialisée. La fédération est restée « inadaptée » tout ce temps durant<sup>445</sup>, les dirigeant·e·s parvenant sans doute difficilement à concevoir un code activité qui allait en regrouper plusieurs. Nous pouvons supposer que c'est la ténacité du dispositif local qui a pu permettre sa création. Les acteur·rice·s locaux·ales ont également dû se mobiliser pour faire valoir ce champ d'action. Mais le cas de la Loire-Atlantique n'est pas isolé, d'autres associations se sont par la suite également tournées vers cette forme de pratique. C'est le cas de l'association des familles ingréennes sportives et de loisirs (l'AFISEL), une association étudiée au cours de notre recherche exploratoire pour son développement du multisport.

Cette association combine deux particularismes dans son activité. Elle développe du multisport et propose de le pratiquer en multigénérationnel. Les parents et les enfants pratiquent ensemble sur un même créneau<sup>446</sup>. Cette idée est née du regroupement de plusieurs parents, sur le trottoir de l'école, qui, faisant le constat qu'elles-ils souhaitaient passer plus de temps avec leurs enfants, se sont donné un rendez-vous hebdomadaire.

---

<sup>444</sup> Huit associations de plus possèdent également une école multisport sur ce territoire au cours de la même saison.

<sup>445</sup> Une comparaison peut être faite avec l'évolution récente du système d'affiliation à l'Ufolep pour faire en sorte que l'activité sociosportive soit mieux intégrée et prise en compte. En résumé nous pourrions dire que l'évolution du système d'affiliation est une forme d'aboutissement, allant au-delà de la symbolique, et d'intégration de la nouveauté dans la fédération.

<sup>446</sup> Il faut bien faire la distinction avec des parents et des enfants qui pratiquent en simultané sur deux créneaux différents. Certains clubs ont développé cette stratégie de proposer une activité sportive aux parents dont les enfants sont inscrit·e·s sur un créneau de l'association. Le cas de LAFISEL est donc différent de celui-ci.

« On est quand même en marge parce que quand on fait l'inscription en général on n'inscrit pas une personne. À la marche nordique, on a inscrit des personnes individuellement et encore on va quand même vers eux, « vous ne voulez pas inscrire vos enfants ? », cela ne vous coûte rien, mettez votre enfant. Vous me donnez simplement l'assurance extrascolaire. S'il y a quelque chose qui peut l'intéresser au niveau sportif, nous on fait du sport en famille, on présente toujours l'association d'un point de vue général, et on essaye d'inscrire plutôt des familles que des individus. La marche nordique, ce n'est pas systématique ». **Président de l'AFISEL.**

Ce format associatif résonne comme un véritable état d'esprit pour le président de l'AFISEL. Le multisport est utilisé au profit d'un sport familial partagé. C'est la raison pour laquelle le président et les acteur·rice·s de cette association conçoivent l'adhésion au format pluriel, pour tous les proches du foyer familial (avec la gratuité pour les des enfants). Ce fonctionnement est historique dans l'association puisque c'est cette modalité de pratique qui a guidé la création de l'AFISEL. Il reste comme un héritage que l'actuel président entend conserver de la précédente présidence. Il cherche à marquer une distinction avec le principe des écoles de sport, d'ailleurs investi par leur collectivité territoriale de référence (Ingré - 45). Ils n'hésitent pas à réorienter les familles qui glisseraient vers ce mode de fonctionnement plus classique en souhaitant déposer les enfants à la pratique sans qu'elles-eux-mêmes n'y prennent part.

Cette association a également créé des sections unisport, cette fois-ci uniquement réservées aux parents. L'association a, là aussi, servi d'espace d'incubation<sup>447</sup> pour faire naître de nouvelles dynamiques issues des attentes formulées par les adhérent·e·s et la population du territoire concerné. Le tissu associatif a fonctionné comme un terreau d'initiative collective.

Après avoir présenté l'initiative d'un comité départemental et d'une association dont le projet initial reposait sur le multisport, nous allons nous intéresser à une dernière association, Ex-Aequo (aussi étudiée précédemment à propos de son investissement dans le sociosport) qui s'est initialement structurée sur de l'unisport pour ensuite inviter le multisport dans son projet.

« La diversification plurisport<sup>448</sup> c'est aussi parce que on s'est dit que nous on était une toute petite association : à l'époque on faisait du handball, on ne voulait pas de faire de compétition et il y a deux gros clubs sur la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise [...]. Il y a déjà ces deux grosses structures qui existent depuis longtemps. Saint-Ouen ils existent depuis 40 ans. On s'est dit qu'on n'avait pas grand-chose à amener. Les personnes avaient déjà ce qu'il faut. S'ils voulaient faire que du handball ils pouvaient aller dans un de ces deux clubs-là. Finalement, on n'apportait pas grand-chose à part un troisième club de handball, pour les pratiquants ça n'apportait pas grand-chose. Cela pouvait même apporter un préjudice aux autres qui étaient là avec qui on s'entendait bien. Nous on n'avait rien à y gagner ». **Christophe Lefèvre, vice-président d'Ex-Aequo.**

---

<sup>447</sup> La démarche d'incubation serait particulièrement intéressante à analyser. Qu'est-ce que ces associations ont en commun qui ont permis à ses adhérent·e·s de concevoir un nouvel engagement autour de la création d'une section ? Ce sujet mérite d'être approfondi et pourrait interroger le degré de liberté présent dans une association unisport, multisport, compétitive et loisir.

<sup>448</sup> Cf. Tableau de synthèse des définitions des termes employés à l'Ufolep autour du thème du multisport. Plurisport = Terme inventé par l'Ufolep pour nommer la pratique multisport adulte. L'association a conservé ce terme bien que le siège national ne l'utilise plus pour parler du multisport adulte. Elles-ils sont resté·e·s attaché·e·s à cette appellation qui les a accompagnés à leur début.

La première des raisons qui a amené Ex-Aequo à ouvrir un créneau multisport renvoie à l'identification des besoins du territoire. Le vice-président a mis ici en évidence la présence de deux grosses associations structurantes qu'il juge suffisantes pour répondre aux attentes d'un territoire comme Cergy Pontoise.

*« À un moment on a eu deux créneaux à Osny pour les adultes et on utilisait différents sports pour s'échauffer, basket, ultimate, etc. C'était toujours bon enfant et ça plaisait aux pratiquants. En 2009 quand on a eu un troisième créneau, cette fois-ci, sur Jouy-le-Moutier on s'est dit on ne va pas faire trois créneaux de handball. On s'est dit justement on n'est pas dans la compétition avec trois entraînements de handball par semaine. Même si les pratiquants viennent quand ils veulent ils ne sont pas obligés de faire les trois. On s'est dit plutôt que de faire trois créneaux de handball, on va faire un créneau multisport parce que ça plait, ça plaisait déjà aux pratiquants. C'est comme ça qu'on a créé la section multisport. C'était en 2009 ».* **Valérie Serbin Lefèvre, Directrice d'Ex-Aequo.**

Face à l'obtention d'un troisième créneau, le discours de la directrice montre la volonté de se détacher d'un format qu'elle jugerait en inadéquation avec les attentes de ses adhérents. Elle assimile immédiatement la mise en place d'un troisième créneau d'une même activité à de la recherche de performance, de technique et donc de compétition. Elle prend le parti de généraliser, à l'ensemble d'un créneau, une pratique qui se limitait initialement à un échauffement. Elle fait ici preuve d'originalité en s'inscrivant dans un format peu habituel de pratique. La directrice fait le choix, avec l'équipe dirigeante bénévole de s'éloigner des normes de l'unisport, plus légitime dans le système fédéral, pour emprunter un format de pratique moins conventionnel. Le pari est gagnant, car le créneau se remplit. L'association n'en est pas au point de refuser des inscriptions mais la dynamique est enclenchée. Chose importante, le créneau ne vit pas uniquement autour des acteur-ric-e-s qui l'ont initié. Un noyau dur semble se maintenir, mais un nombre plus important d'adhérent-e-s se renouvelle chaque année, montrant la réussite du dispositif.

Cette activité est pourtant rentrée dans les mœurs de l'association, selon les propos de l'actuelle directrice. Un autre créneau multisport adulte s'est d'ailleurs ouvert sur le principe de l'auto-organisation.

*« Le choix qu'on a fait c'est que ce ne soit pas géré par des éducateurs donc ce sont les adhérents du lundi qui se mettent d'accord, on a un groupe de base qui dit "voilà, qu'est-ce qu'on fait comme sport ? Qui est là ? " et hop ils se débrouillent pour se gérer, s'autogérer dans leur activité le mercredi soir. Des fois il y a des éducateurs parce qu'ils sont aussi pratiquants, mais ils ne prennent pas en responsabilité la séance ».* **Valérie Serbin Lefèvre, directrice d'Ex-Aequo.**

Et c'est justement en s'intéressant à la tranche d'âge des adolescent-e-s que l'on peut saisir la prégnance du projet multisport de cette association. Les enfants de l'association, qui ont suivi une carrière sportive multisport dès leur plus jeune âge, n'entendent pas y renoncer à l'entrée dans l'adolescence malgré l'absence d'existence d'un créneau dédié. C'est la raison pour laquelle elles-ils ont sollicité l'éducatrice pour qu'elle se fasse le relais de leurs attentes.

*« C : Après on a quand même pas mal de jeunes.*

*V : Qui sont là depuis très longtemps.*

*C : Qui sont là depuis très longtemps et qui vont jusqu'à 13, 14 ans. Nous on arrête à 12 ans normalement et ils ne veulent pas partir.*

*V : Ils ne veulent pas partir parce qu'ils n'ont pas envie d'une pratique unisport donc là ils sont en train de négocier, Jenifer [éducatrice] m'a dit, pour qu'on ouvre un créneau 13-15 ans l'année prochaine.*

*C : Là on a une génération, la première génération qu'on a eu très jeune qui arrive vraiment dans l'âge limite et qui devrait...*

*V : Normalement les adultes on ouvre à 15-16 ans en leur disant tu peux venir essayer, mais tu seras avec des gens de 40 ans de 35-40 ans si ça te plaît tu t'inscris, si ça ne te plaît pas voilà, tu sais. » **Directrice (V) et vice-président (C) de l'association Ex-Aequo.***

Nous pouvons penser que pour ces jeunes la culture multisport s'est inscrite dans leur rapport au sport. En reprenant la thèse de Mathilde Julla-Marcy (2019), nous pouvons avancer que ces enfants/adolescent-e-s, se sont peut-être spécialisé-e-s dans la polyvalence. Par conséquent, une spécialisation pourrait être « démobilisante » d'un point de vue sportif. Il serait intéressant de voir dans quelques années si l'offre multisport s'est démocratisée à tous les âges permettant une « carrière » multisportive ininterrompue. L'évolution du nombre de licencié-e-s de l'association est, dès à présent, un bon indicateur qui permet d'attester la forte implantation territoriale de l'association. Entre nos premiers entretiens effectués en 2016 et ceux effectués en 2020, l'association est passée de 340 licencié-e-s à 550. Ces chiffres sont évocateurs, mais nous verrons dans la prochaine sous-partie que la sollicitation des acteurs territoriaux envers l'association peut également être un bon indicateur de la réussite de l'association, preuve de l'adéquation entre le projet de l'association et les attentes/besoins territoriaux<sup>449</sup>.

### Un objet devenu priorité nationale fédérale de l'Ufolep

Les associations et le comité départemental pris en exemple ne sont pas des cas isolés, d'autres initiatives se sont également développées à la même époque (1990-2000). C'est justement l'addition de tous ces projets qui a permis à l'Ufolep nationale de s'attarder un peu plus longuement sur cette pratique. Une politique « enfance jeunesse » est alors déployée par la fédération à travers les écoles de sport pour attirer les enfants en âge d'être à l'école primaire où les objectifs éducatifs et pédagogiques sont prioritairement mis en avant. Le multisport est promu en cycles trimestriels, un de motricité, un de jeux collectifs et un sur une activité physique de pleine nature. Ce « produit fédéral » est prioritairement encouragé à l'échelle associative par le siège national pour éviter un ancrage par la prestation de service par exemple auprès des municipalités. Tel que nous l'avons observé sur la mandature 2016-2020, la fédération souhaite que ces écoles de sport soient fédérées, dans un socle associatif avec, par exemple, la mobilisation des parents des jeunes adhérent-e-s.

Sur la stratégie de l'Ufolep autour du multisport adulte (nommé « plurisport » à ce moment-là), les méthodes de déploiement ont été un peu différentes. Trois stratégies ont été envisagées : en appui sur la base associative, avec les collectivités territoriales ou au sein de structures captives (entreprises...). Nous pouvons supposer que ce format de pratique étant moins courant, donc moins légitime, des alternatives plus nombreuses ont été envisagées pour favoriser son

---

<sup>449</sup> La puissance des liens sociaux, la fidélité des équipes professionnelles et dirigeantes ainsi que le taux de remplissage des créneaux pourraient également être mis en avant pour attester du développement de cette association.

développement. Ces deux politiques (écoles de sport et plurisport) composent une première vague stratégique fédérale. Elles vont être rejointes par une seconde.

Le plus important virage en matière de multisport s'effectue en 2018 à la suite d'une démarche de consulting qui a conforté un peu plus la fédération dans son axe de développement sur cette thématique. Le consultant a objectivé la possibilité que la fédération s'investisse sur ce champ, sur ce « produit fédéral ». Il a analysé la situation de l'organisation, le secteur au sein duquel elle évolue pour en tirer des conclusions.

*« Je reste sur la notion de part de marché, on a chacun la nôtre. Il faut peut-être que l'Ufolep clarifie son offre de service, c'est un peu la démarche engagée sur le multisport aujourd'hui. [...] Comme l'a rappelé M. Le Saux à plusieurs reprises, on est la seule fédération aujourd'hui pour pouvoir porter la dimension multisport qu'on a définie. À nous de clarifier cette offre de service, de la rendre lisible au grand public et d'accompagner nos associations à pouvoir la proposer ».* **Membre de la direction technique nationale Ufolep.**

L'investissement de l'Ufolep dans le multisport pourrait apparaître sous ce *verbatim* comme un engagement calculé. Pour prospérer, l'organisation devrait choisir un champ d'action sur lequel peu de concurrents sont déjà identifiés ou pour lequel aucun « leader » ne ressort. De ce point de vue, la démarche peut questionner. La fédération a-t-elle seulement choisi une chaise vide ? Ou a-t-elle combiné son histoire, sa culture, son projet et ses acteur·rice·s en choisissant de s'y engager ? Très investie sur la fin du siècle dernier sur les sports collectifs, l'Ufolep a été contrainte de mettre de côté cette « corde à son arc », cette identité, cette image et les projets associés pour se concentrer sur une autre (championnats de sports collectifs emblématiques). Elle a vu s'installer les sports plus individuels, plus portés sur le bien-être, sans s'en revendiquer réellement, et en ne cherchant pas à être identifiée comme un acteur de cette branche.

*« On aurait dû sentir que les sports collectifs, pour différentes raisons, ça allait être compliqué... et que toute l'énergie et le pognon qu'on a donné à essayer de maintenir, faire semblant de, on aurait dû le mettre autre part, quelque part sur le développement, sur du multisport. Ça fait trop longtemps qu'on n'a pas parlé de multisport ».* **Élu·e de l'Ufolep nationale.**

Cet extrait d'entretien montre la difficile transition d'une tendance à l'autre. C'est également le dilemme de la combativité dans le maintien des activités antérieures qui s'expriment. En effet, le débat est régulièrement entendu dans les instances dirigeantes fédérales concernant les efforts à fournir vis-à-vis des dynamiques qui s'amenuisent. Il s'agit également de jauger l'investissement pour aider à l'accompagnement des tendances comme c'est actuellement le cas pour le multisport. Ce qui nous intéresse prioritairement c'est la capacité des acteur·rice·s de la fédération à accepter de renoncer à leur image de fédération de sports collectifs, pour endosser celle de multisport (Reynaud, 2004). Bien que le procédé ne soit pas condensé sur une période courte, observable en l'état, des éléments importants sont intervenus au cours de nos observations et ont pu créer des rapports de force dans ce sens. Les choix stratégiques pris à la suite de la démarche de consulting en sont les révélateurs.

La fédération a responsabilisé des acteur·rice·s, investi des sommes d'argent et une part de son image dans le multisport. Cela s'est notamment traduit par d'importantes campagnes de communication (Cf. Annexe 25). Ces campagnes fonctionnent comme une sorte de zoom sur les activités de la fédération. Elles révèlent les activités dans lesquelles l'Ufolep veut bien être



reconnue. Accepter que cette campagne puisse provisoirement être la référence en termes d'image de la fédération est donc un choix important. L'accord donné par une majorité des acteur·rice·s fédéraux·ales autour de cette campagne peut donc être analysé comme une forme d'approbation. Ce rayonnement par le multisport a pu s'observer sur les réseaux sociaux, au cours de nombreux événements dont certains sont symboliquement forts comme le congrès de l'Ufolep nationale, organisé en 2019 et qui a été entièrement thématiqué autour du multisport. Ce congrès a pu résonner comme une expérience immersive pour les acteur·rice·s de la fédération tant des efforts ont été déployés pour que le multisport soit omniprésent. Ce sont probablement les efforts autour de la décoration et du marketing mettant en lumière la campagne multisport évoquée précédemment qui ont renforcé un peu plus cette impression d'immersion. D'autres éléments plus durables dans le temps nous confortent dans cette importante énergie déployée pour faire figurer le multisport parmi les images associées à l'Ufolep. Nous pouvons évoquer, par exemple, les aides aux financements d'emploi dans les comités départementaux et aux associations multisport, la création de réseaux, etc.

La réussite de cette implantation réside dans la capacité de l'Ufolep à faire cohabiter, se juxtaposer, se rencontrer les identités existantes et les nouvelles. Un rapport de force pourrait naître si les efforts déployés sur le multisport venaient à créer un sentiment de rupture identitaire chez les acteur·rice·s investi·e·s dans un engagement unisport (Bernoux, 2010). Nous avons déjà eu l'occasion d'évoquer ce procédé quand le sociosport a dû faire sa place culturellement dans la fédération. Mais en analysant l'implantation du sociosport, nous pouvons penser que cette identité s'est additionnée aux précédentes. Elle n'a pas joué le rôle de remplaçante, enfin pas pour tou·te·s les acteur·rice·s. En effet nous avons des raisons de penser que cette identité était trop culturellement éloignée de l'ancienne pour pouvoir endosser le rôle de remplaçante. C'est la raison pour laquelle le développement d'une identité plus rapprochée culturellement de la tradition sportive était nécessaire. Le multisport pourrait jouer ce rôle. Il permettrait de se poser comme la « suite » des sports collectifs. Les codes partagés sont plus nombreux, plus proches des anciens, ils peuvent donc plus facilement être acceptés et s'inscrire dans les représentations de ses acteur·rice·s.

Cela révèle ensuite des enjeux internes d'appropriation des identités. La première sous-partie de ce chapitre a permis de révéler les opportunités et difficultés qu'avait créées la structuration en deux secteurs dans la fédération. Le développement proposé ci-dessus, nous permet rapidement de comprendre que le multisport s'est prioritairement installé au sein du secteur « sport-éducation » (rattaché à la vie sportive, aux enjeux éducatifs auprès de publics non empêchés). Dans une politique ancrée sur la vie fédérative, il a prioritairement été assimilé à l'activité associative dans un format classique. Mais, par la suite, il s'est révélé sous d'autres formes, supports d'un développement départemental associé autant aux activités du secteur « sport et éducation » qu'à celles du « sport et société ».

*« Si on prend le sujet du multisport, il est plutôt affecté à sport éducation, alors que la réalité de terrain est plus large. L'enjeu du développement du multisport il ne passera pas que par les associations. C'est un des acteurs, mais tout est transversal ... [...] ... Avec le recul heureusement qu'on a affiché ça dès le début parce que la conclusion c'est oui il y a la partie associative c'est bien, mais ce n'est pas le seul enjeu, il y a d'autres leviers à activer pour le développement du multisport et ils ne relèvent pas forcément des associations ».* **Benoit Gallet, ancien directeur adjoint en charge du secteur « sport et éducation ».**

Les dissonances internes ou les habitudes de développement unisectorisées auront probablement eu raison d'un déploiement partagé de la thématique. Pourtant, le sociosport à l'Ufolep s'est structuré en dehors du cadre culturel de la vie sportive, traditionnellement unisportif. Il aurait pu donc apparaître plus facilement comme le porteur de cette thématique. En effet, le sociosport est prioritairement, voire exclusivement, multisportif dans ce réseau fédéral. Cet atout permet peut-être plus facilement à l'Ufolep de s'ouvrir les portes d'actions locales avec les acteurs non sportifs. Le multisport participerait à éloigner le risque d'une recherche de technicité, de performance, inappropriée pour les actions à vocation sociale qui doivent pouvoir renvoyer une image inclusive pour les futurs partenaires. C'est donc la tendance multisportive qui domine, en comparaison de la vie sportive où règne encore une « domination » de l'unisport. De façon générale, nous pouvons dire que le combat entre le multisport et l'unisport ne s'est pas déclenché. Les rapports de force n'ont pas émergé comme cela s'est produit pour le sociosport. Mais la fédération a pu, quelquefois, être chahutée en interne à propos de l'accent mis sur ce développement du multisport.

### Comptez-vous ! De petits effectifs multisport

En effet, bien que le multisport se soit installé à l'Ufolep comme en témoignent les chiffres du nombre de départements détenant au moins une école de sport dans ses effectifs (62 départements sur la saison 2018-2019), le multisport ne représente pas une importante quantité d'associations (265 sur la même saison soit 3,5% des associations de la fédération) : l'implantation est certes entamée, mais les chiffres semblent peu évoluer.

Plusieurs analyses découlent de cette situation. Pour commencer, un décalage a pu apparaître chez certain·e·s élu·e·s nationaux·ales pour lesquels leur réalité locale semblait trop éloignée des discours nationaux sur le multisport. La situation rappelle celle du sociosport, quand la fédération avait conscience de ne pas compter beaucoup de comités engagés derrière les discours nationaux. Le sort du multisport semble être rendu à la phase du décalage compte tenu du nombre d'associations proposant du multisport. Nous avons déjà eu l'occasion de discuter de cette stratégie mise en œuvre par les dirigeant·e·s, d'une forme de « martelage » par le discours pour déclencher l'engagement des acteur·rice·s locaux·ales fédéraux·ales. Pour les acteur·rice·s qui n'en détiennent pas les codes, cela peut résonner comme une campagne qui pourrait être qualifiée « d'illusoire » basée sur un trop faible nombre d'initiatives locales.

Le second élément d'analyse prend appui sur ce décalage ressenti. Si certain·e·s acteur·rice·s considèrent que le multisport n'est pas suffisamment présent dans le réseau fédéral pour justifier d'une telle campagne, c'est parce qu'ils s'appuient sur les données issues de l'échelon associatif (des clubs) pour en juger. Si la focale est dézoomée de cet espace d'action, pour y ajouter les comités départementaux, alors l'analyse pourrait être différente. En effet, le sociosport départemental est quasi exclusivement multisportif. Le déploiement de ce sociosport est donc conjointement corrélé au développement du multisport à l'Ufolep. Or nous avons déjà eu l'occasion de le voir précédemment, dans ce champ d'activité, le sport est effacé, au profit de d'autres objectifs plus sociaux, citoyens et éducatifs (Cf. Chapitre 4.2.2). Il n'occupe pas le rôle principal, raison pour laquelle cette activité n'est finalement pas incluse quand la réalité multisportive de la fédération est « calculée ».

Le multisport est donc présent sous plusieurs formes à l'Ufolep, mais l'une des formes qui semble être la plus légitime pour communiquer à son sujet se situerait à l'échelle associative. Ceci démontre l'appropriation de la bonne définition du multisport qui a été faite par certain·e·s acteur·rice·s de la fédération. Lors du comité directeur de décembre 2018, des débats ont eu lieu autour du multisport à l'Ufolep et quelques acteur·rice· ont montré qu'elles·ils n'étaient pas totalement convaincu·e·s par cette identité. Au cours du comité directeur suivant, en février 2019, l'actrice, détenant la responsabilité politique de ce sujet, a proposé que chacun·e puisse exprimer sa réalité du multisport dans son territoire. Cette séquence avait vocation à montrer l'hétérogénéité de l'expression du multisport dans le réseau fédéral. Elle devait permettre à chacun·e de pouvoir repérer du multisport sous une forme différente de l'associative. Cela aurait pu conduire le groupe à fait corps autour d'un élément commun qui malgré les spécificités de chacun aurait pu les rassembler sous une même bannière multisportive. Une déclinaison de la définition du multisport permettait notamment cette assimilation pour le plus grand nombre. Au cours d'un atelier (sous-groupe d'un temps statutaire national) auquel nous avons participé en tant qu'animatrice, nous avons eu l'occasion d'observer que des acteur·rice·s résistaient à l'idée d'élargir cette définition du multisport. Selon elles·eux, une seule définition était légitime, celle du multisport associatif (écoles de sport, multisport adulte)<sup>450</sup>. Ces acteur·rice·s sont probablement les mêmes que ceux qui sont attaché·e·s à l'activité considérée comme « traditionnelle » de la fédération, celle qui est associative, classique, voire unisportive. Et même s'elles·ils ne sont pas majoritaires dans la voix qui est portée dans les instances dirigeantes nationales, des échos à leur opinion sont perceptibles par ailleurs.

*« L'Ufolep, tu l'entends peu autour de toi. J'ai encore eu l'exemple vendredi matin : j'ai surveillé le bac. J'étais en train de travailler sur mon ordinateur pendant que je surveillais. J'avais ouvert un document Ufolep pour mon projet que je vais faire avec David [Suarez, salarié du comité] : la Loire à vélo. Il y a un élève qui a vu marqué Ufolep. Il m'a dit... qu'est-ce qu'il m'a dit ? Il m'a dit : « ça c'est du moto cross. » Je suis dans un lycée automobile, les élèves font des sports mécaniques ou du vélo : c'est ça l'Ufolep pour eux. Ils ne savent même pas je pense que c'est du multisport ». **Présidente fondatrice de l'association l'AFISEL.***

Nous avons pu observer qu'un certain nombre de licencié·e·s perçoivent l'Ufolep comme une fédération unisport selon le sport qu'elles·ils pratiquent en son sein. Aussi, au cours du congrès multisport de 2019 nous avons eu l'occasion d'échanger avec une actrice associative qui avait ressenti une forme d'injonction la première fois que les dirigeant·e·s nationaux·ales se sont adressé·e·s à une assemblée à laquelle elle prenait part.

« Lors du dernier atelier multisport (fédérer, conquérir avec Natacha Mouton Levreay) en présence des membres de CNS, une des présentes m'explique comment elle avait eu le sentiment de prendre des claques à la dernière AG parce qu'elle était unisport, et qu'il y avait trop de critiques dans ce sens. Elle trouve que ce n'était pas le cas lors de ce congrès, et elle a surtout compris comment elle pouvait elle-même s'investir dans le multisport alors qu'elle fait de l'unisport depuis 20 ans. Elle compte sur la fête des associations pour faire

---

<sup>450</sup> Données issues de notre carnet ethnographique à la date des deux comités directeurs : 14-15 décembre 2018 ; 26-27 février 2019.

connaître l'évolution de son association, elle est twirling bâton, et elle va faire de la danse et je ne sais plus quoi avec ». **Extrait du carnet ethnographique du congrès 2019 Ufolep.**

Volontairement ou involontairement, en prenant la parole régulièrement sur le multisport, en affichant fortement cette priorité nationale fédérale, le message peut transmettre une forme d'injonction comme l'exprime notamment cette actrice. Le pari est donc risqué pour une fédération à majorité composée d'associations unisport de porter un discours fort sur le multisport. Le siège national a parfois exprimé que la démarche déployée par la fédération ne devait pas être perçue comme telle. Aucune association monovalente n'est forcée de faire du multisport. Une analyse ultérieure pourrait permettre d'étudier si cette campagne multisport a eu un effet sur l'attachement identitaire des associations unisport, et plus largement des réseaux unisportifs de la fédération. Inconsciemment sans doute, la fédération pourrait être en train d'écarter ces associations. C'est en tout cas ce que la fédération cherche à éviter. Elle l'a par exemple démontré en proposant un dérivé unisport de la campagne décalée multisport<sup>451</sup>. En effet, alors que la commande initiale portait sur une communication en lien avec le multisport, les retours des acteur·rice·s de la fédération ont porté la parole des unisports qui ne pourraient pas se retrouver dans la première version de cette campagne. Cette dernière a été pensée à la fois dans une perspective de communication nationale, mais également comme personnalisable pour les acteur·rice·s locaux·ales à partir d'un site générateur de flyers, bandeaux réseaux sociaux, etc. Une déclinaison unisportive a donc été proposée pour tenir compte de la réalité des attentes du réseau fédéral.

De nouveau, les chances de réussite du déploiement de cette « nouvelle » orientation nationale dépendent de l'implication des acteur·rice·s locaux·ales. Si elles·ils ne se font pas le relais des initiatives nationales, l'ancrage du multisport dans la culture fédérale sera probablement plus long voire se soldera par un échec. Il est nécessaire qu'elles·ils soient impliqués dans la démarche de changement à ce sujet et qu'elles·ils en comprennent le sens (Bernoux, 2010).

« F : Donc ce n'est pas l'UFOLEP qui vous a accompagné dans l'idée de faire du plurisport ?  
V : Non.

F : Et du coup au niveau de l'UFOLEP ils n'en faisaient pas avant ?

V : Non enfin pas dans le Val d'Oise ». **Valérie Serbin Lefèvre, directrice d'Ex-Aequo.**

« F : Par rapport au développement du multisport, est-ce que le comité, la fédération a eu un rôle dans le soutien aux multisport chez Ex-Aequo ?

V : Est-ce que... non, pas... non, je réfléchis non il n'y a pas eu... je réfléchis non. On a trouvé ça chouette parce que on s'est vraiment reconnu, mais concrètement sur le terrain ça n'a pas eu d'impact [...] On en discute [avec la salariée du comité départemental], mais ça n'a pas d'application directe sur notre structuration et nos projets ». **Valérie Serbin Lefèvre, directrice d'Ex-Aequo.**

Ces deux *verbatim* nous montrent qu'entre 2016 et 2020 l'association n'a pas identifié d'apports dans ses actions de la part de la fédération sur le thème du multisport. En revanche, fait important, elle nous indique « s'être reconnue » en elle. L'assimilation identitaire entre une

---

<sup>451</sup> <http://creation.ufolep.org/fr/campagne-unisport.html>. 28 activités y sont représentées.

association aux activités multisport et la fédération a donc été rendue possible par les efforts fournis par l'Ufolep pour asseoir son image en ce sens<sup>452</sup>.

D'autres associations nous ont cependant fait part de leur fort intérêt pour le prêt de matériel de la fédération dans le développement de leur activité. En effet la spécificité de l'activité multisport est qu'elle peut demander un nombre anormalement élevé de matériels compte tenu de la diversité des pratiques menées. L'association l'AFISEL a identifié la possibilité de prêt, mais aussi la venue ponctuelle d'un-e animateur-riche fédéral-e comme une plus-value liée à l'affiliation.

« ... On a eu besoin de découvrir des sports nouveaux. [...] David est venu plusieurs fois, on va découvrir le Kinball une fois. Ça nous a permis de le refaire tout seul après. Il nous a prêté le matériel de Kinball et après on a investi. Au départ, déjà on ne connaît pas l'activité donc il faut se former. Après, on veut bien acheter du matériel, mais c'est coûteux les nouveaux sports, souvent c'est cher. » **Présidente fondatrice de l'AFISEL.**

En résumé nous pouvons dire que choisir de faire du multisport une des images associées à l'Ufolep est un changement culturel important. La raison principale tient à la domination des cultures sportives spécialisées dans la société<sup>453</sup> (Moustard, 2009) et qui se retrouve à l'Ufolep par un engagement des acteur-riche-s physiques et moraux historiquement fondé sur une affinité unisportive. Les chiffres montrent une faible progression de cette activité dans le système fédéral associatif traditionnel. Si auprès des acteurs associatifs le multisport est loin d'être une tendance générale, il est cependant au cœur du sociosport, utilisé comme un support privilégié. Il se développe aussi à l'échelle départementale fédérale, notamment avec les écoles de sport. L'attrait pour ce dispositif qui concerne les 5-10 ans n'est pas surprenant. Il est utilisé (voire instrumentalisé) comme un outil au service de la spécialisation. Le chemin à parcourir pour démocratiser le multisport comme une pratique à part entière, qui peut suivre un individu dans toute sa carrière sportive, est encore long.

« C : Oui souvent tu n'y penses pas [au multisport], tu veux faire un sport parce que justement les personnes ne connaissent pas les vertus du plurisport. Du coup quand tu cherches un sport à 10 ans, je ne sais pas... les garçons vont faire du foot, du basket, c'est très caricatural on s'en rend compte.

V : En fait, même le plus gros volume d'enfant, ou de sollicitation d'enfant c'est 5-8, mon fils je ne sais pas quoi lui faire faire, tu vois c'est vraiment la demande des parents après c'est vrai que même au collège, l'UNSS c'est des pratiques unisport je ne sais pas si on est modélisé comme ça ». **Directrice (V) et vice-président (C) de l'association Ex-Aequo.**

Les nombreuses années d'expérience (17 ans) des acteur-riche-s de Ex-Aequo font également ressortir une des dérives de la spécialisation : une répartition sexuée « caricaturale » des enfants à la fin de leur pratique multisport (Mennesson, 2011 ; Mennesson, Bertrand, Court, 2016). Cette socialisation multisportive ne semblerait donc pas l'empêcher. Le multisport étant lui-

---

<sup>452</sup> Il est important de noter que cette association est portée comme un « emblème » du multisport à l'Ufolep. Sa taille, son nombre d'années d'existence et son important développement peuvent expliquer les raisons pour lesquelles l'affiliation ne soit pas une plus-value du point de vue du soutien au multisport.

<sup>453</sup> « La conception par spécialité, orientée vers la production des champions, l'a emporté sur la conception omnisport » (Moustard, 2009).

même un fait de société, il est peu probable qu'il soit parvenu à s'extirper des stéréotypes genrés qui s'exprimeront probablement différemment.

Elles-ils témoignent *in fine* de la force de la culture dominante de la spécialisation. Mais ils-elles observent tout de même un ancrage de la culture multisportive notamment par exemple par les sollicitations d'adolescent-e-s pour créer des créneaux pour leurs âges. Quelques associations et initiatives locales ont montré que ce format pouvait trouver son public.

Il nous semble que la promotion du multisport à l'Ufolep a été rendue possible par le caractère protéiforme de la fédération. En étant déjà structurée sur un fonctionnement omnisport, additionnant différentes cultures unisportives, la fédération a cultivé sa capacité d'accueil et donc d'adaptation aux différentes formes de pratique. Nous pouvons émettre l'hypothèse que les fédérations multisport (affinitaires, scolaires, universitaires) sont, pour cette raison, moins normatives auprès de leurs réseaux. Choisir de faire du multisport une des vitrines de la fédération permet cependant d'accroître ou de forger une image d'organisation adaptable, d'un moule flexible à de nombreuses initiatives locales.

Mais pour qu'une initiative locale puisse voir le jour et se développer, il n'est pas seulement nécessaire qu'elle trouve sa place dans le système fédéral. Il est également préférable, ou facilitant, qu'elle puisse également s'ancrer localement auprès des acteurs notamment institutionnels territoriaux. Nous allons voir que le schéma de pratiques atypiques des associations multisport peut à la fois être un atout, comme une difficulté quand il s'agit de se faire reconnaître.

#### **4.3.3. Le multisport associatif, un incompris des politiques municipales ? Le révélateur d'un sport spécialisé dominant**

Aborder le sujet des politiques municipales sportives et du rapport des collectivités territoriales aux associations sportives conduit nécessairement à énoncer quelques dates et tendances générales pour mieux situer nos propos. En termes de dates, les lois de décentralisation (acte I à acte III), et plus spécifiquement les premières de 1982-1983 doivent être rappelées. Elles permettent de dater le phénomène de municipalisation du sport qui s'est traduit par la prise en charge du sport par les collectivités territoriales. Cette tendance a été précédée d'une forme de municipalisation indirecte, en lien avec une structuration territoriale des acteur-ric-e-s du sport nécessaire pour la gestion des équipements sportifs communaux datée avant les lois de décentralisation dans les années 1960 (Honta, 2004). Parmi les tendances qui ont suivi, nous pouvons citer celle du gouvernement par contrat (Gaudin, 1999) qui s'impose comme une norme dans les modalités de relations collectivités territoriales – associations et qui a connu un essor à la suite de ces lois. Ce fonctionnement par conventionnement permettrait de résorber le déficit de transparence reproché aux méthodes de répartition des subventions communales à destination des clubs sportifs. Il est reproché aux collectivités territoriales de ne pas pouvoir se justifier et donc de reproduire les montants historiquement distribués vers les associations sportives. Un sondage mené par l'ANDES<sup>454</sup> montre que ce déficit amène une révision des critères d'attribution des subventions pour un recentrage vers des missions d'intérêt

---

<sup>454</sup> Sondage ANDES « État des lieux des subventions et du soutien apportés aux associations sportives pour la saison 2014-2015, comparativement à la saison 2013-2014 » 582 répondants, soit 16,4% des communes interrogées.

général<sup>455</sup> et une politique sportive prédéfinie. Par conséquent, il est présupposé que cette « critique » sera compensée par davantage de détails dans les contenus des conventions. L'absence de transparence dans la distribution de subvention a plus de chance de se rencontrer quand la politique sportive de la ville est peu lisible ou peu structurée. Une politique sportive claire facilitera probablement cette action, mais mettra en lumière ou renforcera l'affrontement des différentes traductions des politiques sportives (Charrier, Jourdan, 2014).

Au cours de ce chapitre et du troisième de cette thèse nous avons déjà eu l'occasion de soulever les rapports de force qui pouvaient se créer à propos de la concurrence des traductions du sport (Callon, 1974-75 ; Latour, 1992) : plutôt social d'une part, et de haut niveau d'autre part. Nous l'avons prioritairement traité d'un point de vue « macro », donc national, mais il s'agit désormais de comprendre l'impact sur le développement associatif d'un axe potentiellement dominant sur l'autre. À propos des politiques sportives territoriales, Honta (2004), d'après les propos de Walter (2000), dit qu'« il n'est pas rare que les élus préfèrent soutenir les associations « vitrines » de la commune plutôt que des clubs qui ont pour seul et/ou principal objet l'insertion et l'éducation des jeunes par le sport (Walter, 2000) ». Inversement Bayeux, Haschar-Noé, Klein et Vigneron (1999) ont écrit que, dans les communes de plus de 3000 habitant·e·s, « dans les discours des élus, le sport est quasiment systématiquement convoqué comme moyen de prévention et d'intégration dans le cadre de la lutte contre le développement de la violence urbaine, priorité majeure de la politique de la Ville ».

L'engagement des acteur·rice·s territoriaux·ales dans des critères de subvention, et dans une politique sportive lisible peut participer à une pression normative sur les associations sportives. C'est également une des conséquences de la contractualisation (Balme, 1987). Ces éléments concourent à une standardisation de l'activité des associations sportives. Ces dernières tendent à se conformer au cadre plébiscité par la municipalité, comme un élan de normalisation vis-à-vis des procédures administratives. La légitimité est ainsi plus facilement acquise. Nous pouvons parler d'isomorphisme institutionnel (Di Maggio, Powel, 1983 ; Tournay, 2011). Les associations convergent dans leurs comportements. Les éléments identitaires, culturels peuvent alors être mis en péril par ce phénomène d'homogénéisation. Nous pouvons voir cela comme un frein implicite à l'émancipation associative (Honta, 2004) et la condamnation des particularismes (Arnaud, Camy, 1986). L'isomorphisme peut également être intégré par les associations, par un processus invisible, conduisant à une autocensure souterraine que les associations s'infligent. A la pression indirecte s'ajoutent également des actes volontaires d'instrumentalisation, qui par pression financière ou en termes de moyen, s'expriment au travers des associations sportives. Par ricochet, la concurrence interassociative s'accroît. Les organisations sont plus « fragiles ». La rationalisation budgétaire des pouvoirs publics encourage les associations considérées comme trop « similaires » à fusionner. Il y a fort à parier que ces décisions sont reçues comme des injonctions, entraînant un affaiblissement, à nouveau, des identités culturelles des associations sportives. Ces dernières sont donc prises dans une

---

<sup>455</sup> La définition de la mission d'intérêt général relève d'une difficulté en elle-même. C'est une notion floue puisque l'article 200 du code général des impôts se contente d'énumérer les secteurs d'activité qui peuvent en faire l'objet. L'administration fiscale dispose d'un large pouvoir d'appréciation dans la définition des contours de cette notion, sous réserve de la doctrine du Conseil d'État. XXIIe colloque ADDES, Intérêt général, utilité publique ou utilité sociale, quel mode de reconnaissance pour le secteur associatif? (2009), Colas AMBLARD, NPS Consulting, Paris, 2009.

double tension, de normalisation et de différenciation<sup>456</sup>. Pour justifier de leur existence, ces dernières ont intérêt à pouvoir prouver de la singularité de leur projet, quand celui-ci vient s'ajouter à ceux déjà présents, et donc à la nécessité pour les collectivités territoriales d'y contribuer (par l'attribution de moyens). Mais elles ont également intérêt à pouvoir « rentrer dans les cases » pour pouvoir prétendre lier une relation avec la collectivité territoriale et sa politique sportive.

Ces tendances ne sont pas de nature à rassurer les associations multisport, qui par leurs activités ne s'inscrivent pas nécessairement dans ce prédécoupage normalisant. C'est l'histoire qu'a connue l'association Ex-Aequo<sup>457</sup> à ses débuts. Initialement investie sur la commune de Cergy<sup>458</sup>, la politique de cette ville est plutôt tournée vers le sport de compétition comme le montrent les critères à préremplir dans la demande de subvention.

*« La ville aussi [en plus de la communauté d'agglomération]... pour le dossier de subvention de Cergy demande le palmarès, l'équipe fanion, le niveau le plus haut de l'équipe fanion. Il n'y a rien sur le sport social dans la demande de subvention ... [...] ... Oui tout à fait on leur a fait une demande il y a cinq ans peut être, 4-5 ans qui n'a pas été retenue, chaque année il fallait qu'on leur dise combien on a d'adhérents, j'ai arrêté de répondre parce que ça prend un peu de temps tout ça pourquoi ben je ne sais pas, donc j'ai arrêté de remplir leur fiche là, mais il ne t'aide pas parce que t'es pas un club élite, alors que tu vois à 340 adhérents, on est plus gros que le club de Saint-Ouen-l'Aumône qui fait de l'élite ».* **Valérie Serbin Lefèvre, directrice d'Ex-Aequo.**

La ville a fait également savoir qu'elle ne subventionnera qu'une association par sport. Or l'association Ex-Aequo s'est initialement montée autour de l'univers du handball, lié au rejet de l'association de handball de référence de la commune de voir s'installer un créneau loisir. Une demande de créneau leur a donc été refusée en 2004 en raison de leur activité unisport à ce moment-là. Elle avait donc peu de chance d'obtenir gain de cause à leur demande de subvention. De plus l'intercommunalité s'inscrit dans le même principe comme en témoigne les acteur·rice·s de l'association.

*« Je prends l'exemple du football, par exemple ou de l'athlétisme. Il y avait des clubs, presque un club par ville. Ils ont fait en sorte que tous ces clubs fusionnent pour n'avoir qu'un club. Il y avait un club d'athlétisme à Vauréal, un à Cergy, etc. et maintenant ils ont fait l'entente athlétique Cergy-Pontoise, EACPA ».* **Christophe Lefèvre, vice-président d'Ex-Aequo.**

Le décalage est tel que l'association en vient à ne plus solliciter de subvention. L'incompatibilité est jugée trop forte et les efforts engagés trop importants pour une réponse qui serait connue d'avance. Cette situation la rend alors invisible aux yeux de la commune puisque c'est sa relation avec les maisons de quartier qui lui a permis d'obtenir des créneaux de pratique. L'association se sent alors « plus ou moins exclue, mal reconnue voire "abandonnée" par les autorités publiques municipales » (Walter, 2000). D'autres éléments comme le système de reconnaissance individuelle mis en place chaque année par la commune participent un peu

---

<sup>456</sup> Le même phénomène a été observé dans les relations des fédérations multisport entre elles dans le chapitre 2 à propos de la plateforme interfédérale qui les rassemble.

<sup>457</sup> Cf. Tableau 20 Tableau récapitulatif des principales caractéristiques des associations étudiées. L'association Ex-Aequo est représentée dans ce tableau pour plus d'informations.

<sup>458</sup> La commune de Cergy se situe dans le Val-d'Oise. Elle compte 65 000 habitant·e·s environ, se situe au nord-ouest de Paris et est la principale ville de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise.



plus à isoler l'association dans sa singularité. N'ayant pas de créneau compétitif, l'association a proposé plusieurs fois des noms de bénévoles ou d'éducateur-riche-s pour faire l'objet de cette reconnaissance. D'après les acteur-riche-s d'Ex-Aequo, les autres clubs auraient tendance à proposer des sportif-ve-s récompensé-e-s pour leur exploit en compétition. L'association peut donc être assimilée à ce que décrit Walter : « Au niveau des relations entre associations sportives et municipalités, tout se passe aussi comme si les contingences matérielles, géographiques et symboliques d'une association déterminaient sa capacité à être reconnue publiquement comme un interlocuteur à part entière de la politique sportive locale » (Walter, 2000). Le sentiment de mise à l'écart peut donc grandir et même se traduire par une tendance à discréditer les politiques en place dans une stratégie de reconquête de pouvoir. Pouvant subvenir à ses besoins économiques de façon indépendante, l'association n'a pas insisté sur ce point, bien qu'elle juge que son activité mériterait d'être soutenue.

*« Il y a une structure qui vient de naître, elle a eu 70€ de subventions. C'est rien, mais elle a eu quelque chose. C'est pas le montant, c'est de se dire que nous on est là depuis des années et on a même pas cette somme. C'est pas une question de taille, mais de volonté politique ».*  
**Valérie Serbin Lefèvre, directrice d'Ex-Aequo.**

Le regret de l'association semble aussi se situer du point de vue de la reconnaissance et de la valorisation de leur action sociale (*Ibid.*). Dans cette ville, le sport social et le multisport se retrouvent en positions dominées face à la stratégie des différents acteurs territoriaux qui semblent s'accorder sur une politique sportive basée sur le rayonnement par la compétition sportive.

Dans certains territoires, le comité départemental fédéral d'appartenance du club peut tenter de jouer un rôle pour accompagner l'association dans sa démarche de reconnaissance. C'est la raison pour laquelle dans la stratégie de rapprochement de l'Ufolep nationale avec son réseau d'association multisport, l'exercice de production d'argumentaires à destination des collectivités territoriales s'est imposé. La fédération travaille à aider et soutenir les associations dans leurs relations avec les collectivités pour accompagner un processus, lent parfois, de reconnaissance des associations non compétitives et multisportives.

Les écoles de sport sont probablement le dispositif qui joue le mieux le rôle de passerelle entre ces associations et les collectivités initialement réticentes à l'idée de subventionner cette catégorie d'associations. Au gré de ces années d'existence, l'association Ex-Aequo s'est fait reconnaître par plusieurs communes pour faire de la multiactivité. L'association a ouvert sa cinquième école de sport, sur sollicitation de la commune concernée. Des écoles de sport auparavant municipales ont par exemple été confiées à l'association, sous forme de délégation, comme à Jouy-le-Moutier. Sur la commune de Cergy où elle gère également une école de sport, l'association a dû refuser près de 70 familles au cours de la saison 2019-2020<sup>459</sup>. Malgré leur succès, l'association n'est toujours pas financée pour ces activités. Mais des évolutions ont quand même été constatées à partir de 2019. L'association a été reçue par les principaux acteurs de la ville notamment pour évoquer ses actions sociosportives comme l'Ufostreet, le dispositif pour lequel Ex-Aequo est la seule du réseau Ufolep à s'être engagée (éducation par le sport urbain à destination des jeunes de quartiers prioritaires de la politique de la Ville), mais aussi leur action « féminin sport » ou bien leur potentielle implication dans le dispositif Maison Sport-

---

<sup>459</sup> L'association souhaite conserver des conditions idéales pour ses adhérent-e-s en maintenant un nombre maximum d'enfants par groupe qui peut permettre l'atteinte des objectifs éducatifs et pédagogiques.

Santé (nommé maison sport santé et société, M3S à l'Ufolep puis Ufo3S). Ces actions étaient déjà présentes dans l'association avant cette année-là. L'association explique donc le récent intérêt de la ville, par le changement d'acteur-riche en son sein récemment, et la démocratisation du sociosport. La ville verrait d'un nouvel œil ces actions et c'est la raison pour laquelle elle se mettrait à collaborer avec l'association pour le prêt de matériel par exemple pour les événements. Cette première forme de reconnaissance ne serait donc pas en lien avec l'activité « traditionnelle » multisportive et de loisir de l'association, mais serait due à son investissement renforcé dans des actions sociosportives. Ce comportement fait également écho à la tendance des collectivités territoriales à s'inscrire dans un mode de financement par projet plutôt que de fonctionnement (Bayeux, 2014). Les communes entendent plus facilement exprimer leur politique en finançant des projets (Charrier, 2001).

	Logique de partenariat	Logique du projet
Mode de contractualisation	La ville apporte un soutien au fonctionnement des associations et des clubs	La ville apporte son soutien aux projets mis en place par les associations et les clubs sportifs
Nature du soutien	La dotation est fixe. Elle est établie selon des critères de fonctionnement de l'association ou du club à déterminer.	La dotation est variable. Elle est attribuée sur projet en fonction d'objectifs spécifiques.

Tableau 25 Tableau récapitulatif des modes de contractualisation entre les collectivités territoriales et les associations (Bayeux, 2014)

L'association semble donc emprunter le chemin de la reconnaissance de ces actions en ayant dû, pendant ses 17 premières années d'existence, évoluer grâce aux acteurs de terrain (maison de quartier, gardiens de gymnase, etc.), par la « petite porte », comme le dit la directrice de l'association. Ces relations de proximité leur ont permis de transcender l'absence de terrain politique commun avec la ville pendant ces quelques années. C'est par exemple grâce aux maisons de quartier que l'association a eu connaissance de la possibilité d'obtenir un bureau pour y loger son activité.

*« On peut demander un bureau. C'est moi qui y ai été, ils ne nous connaissaient pas. Ils nous ont demandé de nous présenter, d'expliquer pourquoi on demandait un bureau, pourquoi ça nous était utile, ce qu'on faisait. Ils étaient surpris je me souviens ils m'ont fait une remarque, ils ne nous connaissaient pas tellement parce qu'on ne demandait pas de subvention. Ils se demandaient comment on vivait. Ils étaient... surpris. C'était un entretien comme un entretien d'embauche. Il fallait donner ses arguments, ce qu'on faisait par rapport à la politique de la Ville, la politique sportive. Après le directeur du quartier a été d'un grand soutien, c'est vrai qu'on le connaît bien, on a la même façon de travailler. On travaille avec lui depuis plusieurs années. C'est lui déjà qui les a sollicités un peu au départ. Il a initié l'entretien et c'est lui qui a « pesé » dans la décision ».*

**Valérie Serbin Lefèvre, directrice d'Ex-Aequo.**

La directrice de l'association pensait initialement que c'était le poids et l'ancienneté de l'association qui joueraient dans ce processus de reconnaissance, mais la répartition

transparente des subventions de la ville lui a permis de saisir que c'était plutôt une politique sportive affirmée, notamment sur la compétition, qui les empêchait d'obtenir des subventions par exemple. Mais la commune se voit en quelque sorte contrainte de reconnaître son activité, notamment par son développement sociosportif. Sa position d'influence parmi les acteurs locaux de l'agglomération (intervention sur d'autres communes), sa professionnalisation, l'évolution du nombre d'adhérent-e (Balme, 1987) a peut-être constitué une forme de pression indirecte, qui a contraint la ville à se rapprocher de l'association. Les journées d'étude de l'Union nationale des clubs universitaires (UNCU) ont permis de mettre en évidence une typologie des relations club/ville. Elle se base sur l'influence conjointe, subie ou inexistante des politiques et de leurs connexions entre les acteurs.

		<b>Politique municipale</b>	
		<b>Forte</b>	<b>Faible</b>
<b>Politique du club</b>	<b>Forte</b>	<b>A</b> Codétermination de la politique sportive voire cogestion. Politiques aux priorités affichées et définies. Peut conduire à interchanger les places (dirigeants associatifs entrent en politique)	<b>B</b> Dialogue limité, effet de domination du club, peut amener la collectivité territoriale à se poser des questions. Il peut s'agir de lobbying de la part de l'association plutôt que de dialogue véritable.
	<b>Faible</b>	<b>C</b> La collectivité territoriale élabore la politique publique sportive sans les clubs, le dialogue est limité sauf en période préélectorale ou électorale. Dépendance forte de l'association à la collectivité	<b>D</b> L'action publique sportive est mal coordonnée. Absence d'une vision d'ensemble du territoire. Absence de planification dans le temps

Tableau 26 Typologie des relations clubs/ville d'après un travail de l'Unclu -les cahiers de l'université sportive d'été 2009<sup>460</sup>

Ex-Aequo s'inscrit dans le schéma B. L'indépendance de l'association lui confère de l'influence. Elle contraint, de façon indirecte, la collectivité à prendre en compte l'association malgré l'absence de corrélation aux premiers abords dans les objectifs menés. L'association en vient même à se substituer à la commune par exemple dans le cas de l'école des sports. Les échanges en 2020 menés avec cette association ont montré que Ex-Aequo tendrait à se tourner vers d'autres directions territoriales que celles du sport. Nous avons identifié ce procédé à propos de l'Ufolep nationale dès lors que le sociosport s'est (ré)inscrit structurellement dans le fonctionnement de la fédération (Cf. Chapitre 2). La directrice démontre que, quatre ans après nos premiers entretiens et observations, l'association est toujours perçue comme un « ovni », autrement dit, une organisation sportive non conforme.

*« Ils ont toujours du mal à nous étiqueter du fait qu'on ne fasse pas que du sport, je te le disais il y a quatre ans, sur les demandes de subvention il y a toujours cette notion de première équipe, de résultats. On change aussi notre façon de procéder, on va vers les directions qui répondent à nos projets ».* **Valérie Serbin Lefèvre, directrice d'Ex-Aequo.**

<sup>460</sup> Culture de club et politiques sportives territoriales (2009), Les cahiers de l'université sportive d'été, Ed. Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, n° 27, 2009

Malgré l'ancienneté de l'association, celle-ci n'est pas parvenue à faire évoluer la politique normative de la ville. La popularité du sociosport semble leur avoir ouvert les portes du dialogue, mais l'activité historique de loisir handball, et celle de multisport adulte et enfant ne semblent pas être promises à une prochaine reconnaissance.

D'autres associations multisport n'ont pas connu la même trajectoire comme l'association l'AFISEL, qui s'inscrirait plutôt dans le schéma A de la typologie de relation ville/club proposée par l'Uncu. Les choix pris par l'association correspondent au projet politique de la ville de Ingré<sup>461</sup> qui porte un axe sur la jeunesse et les familles. En résulte une concordance et donc une co-construction de la politique sportive de la ville<sup>462</sup>. Aucune des deux politiques ne prend le dessus, elles se coordonnent pour une mise en œuvre concertée. L'association est reconnue et est accompagnée dans le développement de ses activités (co-partage du matériel sportif, mise à disposition d'équipement, subvention, encart publicitaire, dispositif permis jeune, etc.). Le secteur associatif et donc sportif dans toutes ses formes est important pour cette commune. La politique générale de la ville est un atout pour la politique sectorielle sportive. « Une politique sectorielle est dépendante du degré d'importance qui lui est accordée dans la politique générale de la collectivité territoriale. Son emboîtement a une incidence sur son développement. La politique sportive n'a donc pas une liberté totale d'action. L'ensemble des politiques menées sur un territoire est interdépendant. Les orientations des unes conditionnent les orientations des autres » (Gasparini, 2005). Comme à l'Ufolep le sport est accompagné dans toutes ses dimensions, le loisir et le multisport ne sont pas considérés comme des sous-fonctionnements en comparaison de la compétition. Les traductions du sport semblent donc peu s'affronter sur ce territoire, la taille de la commune entrant probablement en compte (8 000 habitant.e.s).

En résumé nous venons de voir à travers le cas de l'association Ex-Aequo, à la fois récente, en comparaison des associations historiques, mais tout de même bien ancrée (17 ans d'existence), que le multisport et le loisir se faisaient difficilement reconnaître par la commune de résidence de l'association. Malgré la forte demande des familles de la commune (70 refus pour la saison 2019-2020), l'association n'est pas parvenue à faire reconnaître son activité comme devant faire l'objet d'une subvention. Un rapprochement a tout de même été observé grâce aux activités sociosportives de l'association. La politique menée sur les activités « traditionnelles » de Ex-Aequo n'est donc pas directement reconnue. Les tendances du financement par projet, de la contractualisation, et d'une identification ou un prolongement de critères de subvention au service du sport compétition ne semblent pas être à l'avantage des associations multisport. Les écoles de sport (multisport enfant) tirent cependant leurs épingle du jeu, notamment car elles s'inscrivent plus facilement dans ces tendances à la contractualisation et existent sous un format municipal dans certaines communes. La délégation ou la gestion en direct de la part des comités départementaux répondent en ce sens à ces attentes.

---

<sup>461</sup> Ingré est une commune du Loiret, de 8 000 habitant.e.s. Elle se situe au centre du Val de Loire, au nord-ouest de Orléans. Elle est semi-rurale.

<sup>462</sup> La commune accorde une place importante à la participation citoyenne, notamment auprès de son réseau associatif dense. Ingré compte près d'un.e habitant.e sur deux qui est inscrit.e dans une association de la ville. Par ailleurs l'association fonctionne elle aussi sur des méthodes participatives et démocratiques puisque les activités proposées tout au long de l'année sont décidées collectivement à partir du matériel disponible, du capital sportif des adhérent.e.s (connaissances et capacités) et de l'accompagnement du comité départemental. Nous retrouvons donc des similitudes.

Les communes auprès desquelles l'association est davantage reconnue sont des plus petites communes de la communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise. Tout comme la ville de Ingré avec l'association de l'AFISEL, elles démontrent que le multisport et le loisir peuvent prendre leur place dans une politique sportive municipale. Étendre notre analyse sur d'autres associations pourrait être pertinent afin de voir si la taille de la commune tient sa part de responsabilité dans la chance pour une association multisport de se voir reconnaître par la commune. Il est nécessaire de s'interroger sur le caractère normatif des politiques sportives menées et sur l'affaiblissement des singularités associatives, pouvant les conduire notamment vers une standardisation des activités fédérales.

## Conclusion chapitre 4

Faire évoluer le projet d'une organisation, c'est prendre le risque de créer une rupture identitaire entre ses acteur·rice·s, et donc de générer une instabilité politique, fonctionnelle, et/ou organisationnelle. En choisissant de se structurer en 2012 en deux secteurs, la fédération avait-elle pris la mesure des changements que cela produirait ? Nous avons vu que cette structuration a, à la fois été salvatrice par le déploiement renforcé, la visibilité externe, et la levée de fonds engendrée, et peut être (ou en voie de devenir) destructrice si les évolutions qu'elle a entraînées ne sont pas maîtrisées : hyperstructuration, renforcement de l'acteur fédéral départemental au détriment du club, affaiblissement du projet commun au profit de sous objectifs opérationnels. Malgré les critiques envers cette structuration, les bénéfices perçus à la suite de cette décision sont actuellement suffisamment forts pour maintenir ce modèle à l'œuvre. Le sociosport s'est illustré dans cette évolution, en étant porteur d'un idéal de nouveauté et de rattachement à l'identité de mouvement d'Éducation populaire. Cela a pu renforcer les doutes quant à la compétition fédérale et ses championnats, à la vie sportive « traditionnelle », jugées comme parfois trop éloignées du projet fédéral. Le souhait d'écarter ce sujet des instances décisionnaires tel que le comité directeur a pu laisser penser à un désintérêt politique à leur encontre. L'analyse produite autour des activités gymniques (artistique et rythmique) nous a permis d'observer que les différences, dont la fédération a parfois peur de se revendiquer, au risque de trouver une autre réalité sur le terrain, semblent réelles et confirmées par les acteur·rice·s interrogé·e·s. Il nous apparaît donc important de souligner le rôle politique des bénévoles en charge des réglementations techniques, parfois dévalorisées dans les discours, car ne répondant pas suffisamment à la définition qui est faite du « développement ».

Concernant l'activité sociosportive, nous nous sommes tout d'abord intéressée à la sédentarisation de l'activité sociosportive d'un comité départemental fédéral (Hérault). Nous avons mis en évidence que l'activité fédérale était modulable et pouvait prendre des formes peu traditionnelles comme dans l'exemple étudié : un accueil jeune. Le rôle des acteur·rice·s locaux·ales dans cet ancrage local (Girard-Hainz, 2005 ; Coignet et Vieille Marchiset, 2010) a guidé notre analyse. Cela nous a conduite à observer une domination de l'identité sociale et citoyenne du comité départemental sur l'identité sportive. Cette dernière s'est effacée auprès de certains partenaires locaux de cette organisation. Rejoignant nos analyses du chapitre 2, nous avons vu que cette tendance n'était cependant pas souhaitée et que l'identité sportive était considérée comme indissociable de celle de mouvement d'Éducation populaire. Par la suite nous avons vu que des associations parvenaient à combiner des actions sportives

« traditionnelles » et des actions sociosportives. Cela nous a permis de mettre en perspective les deux échelons supports de l'activité sociosportive pour identifier quels éléments ont permis de lever les usages fédéraux qui ne prévoyaient pas dans leur modèle de fonctionnement une place au sociosport. Pour finir sur la thématique du sociosport nous nous sommes rapprochée d'un comité départemental qui, du fait de sa détermination à préserver la vie associative, s'interroge sur le développement de cette activité à l'échelle départementale fédérale. À cheval entre l'inertie et la force centrifuge nous avons vu que l'acteur départemental infléchissait ses décisions à ce sujet notamment en recrutant des éducateur·rice·s départementaux·ales.

Pour finir, nous nous sommes intéressée au multisport, devenu une priorité nationale fédérale de l'organisation étudiée. La tendance à l'omnivorité (Lefèvre, Ohl, 2007) nous a amenée, depuis notre master recherche, à nous préoccuper de son développement fédéral. Les différentes vagues d'intérêt pour le multisport ont été présentées. La dernière cherche à démocratiser le multisport comme une pratique loisir à part entière, qui ne serait pas uniquement au service de la spécialisation sportive notamment pour les plus jeunes. Nous voyons que dans un schéma proche de celui initialement recherché pour le sociosport, c'est par la voie associative que la fédération cherche à le développer. Or, comme pour le sociosport, la réponse associative est mesurée, témoignant d'une domination de la culture sportive spécialisée. Il est donc possible que le coup de projecteur mis par la fédération sur cette priorité nationale puisse être interprété comme une injonction ou une rupture identitaire trop forte pour certain·e·s de ses acteur·rice·s notamment locaux·ales. Certaines fédérations ont fait évoluer leurs priorités nationales fédérales comme traduction de leur projet politique pour mieux répondre aux attentes/besoins de la société. Mais, elles prennent également le risque d'écarter indirectement les ancien·ne·s acteur·rice·s porteur·euse·s des modèles traditionnels. Les projets politiques des fédérations devront donc réussir à articuler anciens et nouveaux projets, unisport, multisport et sociosport. Susciter l'évolution des projets locaux tout en accompagnant les initiatives locales semble donc être le défi posé au système fédéral. L'analyse en profondeur d'une fédération parmi les 113 existantes nous aura permis de détailler les réponses apportées ou subies pour y parvenir du point de vue de l'évolution des acteur·rice·s fédéraux·ales, du système fédéral et de son mode de fonctionnement.



## Conclusion générale

« Après le congrès de Boulazac, le dialogue s'est poursuivi autour des transformations souhaitables dans la gouvernance et l'organisation fédérales. Les réponses parvenues ont fait ressortir une stabilité prudente dans la vie statutaire ou les modèles d'adhésion, mais ont clairement confirmé la nécessité d'engager notre fédération sur ses deux champs de développement, spécifiques et complémentaires, pour assumer la double dimension de sa finalité sportive. Le champ "Sport et éducation" doit organiser et développer l'accueil de tous les publics dans des pratiques sportives de compétitions et de loisirs, éducatives et conviviales adaptées. Le champ "sport et société" doit amener à une vie physique et sociale améliorée des publics éloignés de toute pratique sportive, isolés, sédentaires ou souffrant de handicaps divers ». **Extrait du rapport moral de l'assemblée générale de 2012 de l'Ufolep nationale.**

En 2012, la fédération de l'Ufolep faisait le choix de se structurer en deux secteurs distincts, nommés « sport et éducation » d'une part et « sport et société » d'autre part. Cette nouvelle structuration illustre plusieurs enjeux auxquels les fédérations sont confrontées. Elle pose prioritairement l'enjeu du remaniement des projets fédéraux sportifs. Elle met en exergue la volonté du système fédéral d'accueillir, au-delà de celles qui lui sont communément rattachées, de « nouvelles » activités comme le sociosport, qui gagnent du terrain et questionnent les fédérations sportives dans le traitement technique et politique de cet enjeu. La gouvernance constitue un autre défi transversal au système fédéral que fait émerger cette structuration avec l'affiliation de nouvelles structures, différentes du club, traditionnel organisme fédéral de référence, pour que la représentativité des champs d'activités soit observée. D'autres enjeux pourraient être développées en lien avec ce choix stratégique observé à l'Ufolep comme le modèle économique, le rapport aux institutions, l'évolution des acteur·rice·s, la tension gestionnaire, la restructuration des fonctions fédérales. Tous convergent vers un centre thématique qui s'articule autour de la capacité d'adaptation des fédérations sportives aux changements sociétaux que nous avons choisi d'analyser en partant de l'empirie.

En étant immergée, nous avons pu dépasser l'identification des évolutions formelles, pour observer celles qui sont plus informelles et qui les accompagnent (Reynaud, 2004). Réduire la nouvelle structuration de cette fédération à un simple enjeu d'organisation interne passerait sous silence de nombreux autres défis sociétaux qu'il convient d'identifier et d'analyser dans leur complexité. Le choix du constructivisme comme positionnement épistémologique et le financement en CIFRE se sont accordés pour renverser dans notre analyse « la relation traditionnelle entre théories, hypothèses et données en faisant une plus large place à l'observation » (Joannidès, Berland, 2008). Cette opportunité de terrain a orienté les choix méthodologiques au sein desquels nous avons offert une place importante à l'observation et aux entretiens pour exploiter les analyses microsociologiques dans la production de résultats. Ces conditions ont naturellement créé un mouvement de « va et vient » permanent entre la théorie et l'empirie.

Cette longue immersion a nourri des questionnements que nous rappellerons dans cette conclusion pour présenter ensuite la synthèse des résultats de la thèse en l'organisant autour des trois axes retenus : les acteur·rice·s fédéraux·ales et leur environnement, le changement du système fonctionnel fédéral et l'adaptation du projet fédéral. Les résultats présentés ci-après



accordent une place à la production de questions qui sont notamment posées pour pouvoir être investies par les fédérations sportives et plus largement par les acteur·rice·s du sport, dans l'objectif de répondre aux objectifs sociaux et aux prolongements scientifiques de cette thèse.

### **La rencontre d'un paradigme épistémologique et d'un financement**

Pour que cette conclusion incarne véritablement les choix opérés dans notre travail de thèse, nous commencerons par présenter la place prise par le terrain de recherche dans la construction de notre rapport à la théorie et à la méthodologie. Le triptyque « terrain, théorie, méthodologie » fonde les piliers de cette thèse. Pour qu'elles puissent fonctionner ensemble il a fallu penser les équilibres entre ces trois dimensions. Cette recherche d'équilibre s'est exprimée à la fois par la place prise par chacune des dimensions, et par l'influence des unes sur les autres.

Arrivée dans un premier temps pour un stage de master 2, nous avons débuté notre collaboration avec la fédération de l'Ufolep en 2016. Par la suite, nous avons pu tirer parti de l'étude exploratoire faite à cette occasion portant sur « l'évolution de l'association sportive, un modèle fédéral de loisir : entre collaboration locale et reconnaissance nationale » (Sarrail Brassens, 2016) pour concevoir la méthodologie de la thèse. Cette première immersion a donné le ton à celle vécue ensuite dans le cadre de la thèse. Dès le départ, des relations de proximité entre la sphère universitaire et le terrain se sont affirmées et se sont concrétisées par une grande attention portée par la fédération à notre intégration. Par réciprocité nous avons également porté une attention particulière à entendre et comprendre les attentes de l'Ufolep. Cet engagement conjoint a orienté la suite de la collaboration vers un financement en convention industrielle de formation par la recherche (CIFRE). Entre une apprentie chercheuse extérieure à la structure, et une apprentie chercheuse qui ferait l'expérience de son terrain, la seconde configuration s'est imposée ; les parties prenantes du projet convergeant sur les conditions de réalisation du projet de recherche.

Les modalités adoptées nous ont donc conduite à choisir et à assumer des missions professionnelles au sein de la fédération, missions utiles tant pour l'organisation d'accueil que pour répondre au mieux aux attendus académiques d'une thèse doctorale. Elles nous ont familiarisée avec l'écosystème des fédérations sportives, c'est-à-dire notre objet de recherche et nous ont ouvert les portes de l'intimité d'une équipe et d'un système. Nous nous retrouvons dans les propos de Peneff (2009) qui invite à dépasser la considération du « je sais, j'y étais, j'ai vu » pour « je me suis installé, j'y suis resté longtemps, j'ai appris la langue (argot, langue vernaculaire), j'ai participé au fonctionnement ordinaire, j'ai partagé les secrets de l'organisation, le système des croyances, j'ai vu les chefs-d'œuvre ». L'opportunité qui nous a été donnée d'investir le terrain d'enquête afin d'en produire une monographie est un choix pleinement assumé. L'immersion nous a offert une récolte de données en proximité. Elle a permis d'investiguer l'objet d'étude dans les détails du quotidien. Les « microdécisions, les petites routines, les échanges interindividuels, les attitudes adoptées » ont été mis en perspective pour contribuer à l'étude des phénomènes institutionnels (Nay, Smith, 2002). Ces auteurs nous rappellent en effet l'interdépendance de l'échelle des phénomènes. Les « micro-observations » sont liées aux intérêts d'un groupe ou d'une organisation. Les acteur·rice·s sont « les principaux vecteurs dans les choix qu'ils opèrent, dans les rôles qu'ils endossent, dans les contraintes qu'ils cherchent à faire peser sur leurs partenaires, dans les petites règles qu'ils

utilisent pour faire aboutir des décisions concrètes, et surtout dans les savoirs et les croyances auxquels ils recourent pour entrer dans des jeux de négociation ». L'accumulation de ces données et l'immersion prolongée pendant près de 5 années leur ont donné de la valeur et ont favorisé les découvertes originales (Foli Dulaurans, 2013).

Cette accumulation des données a été facilitée par l'expérience immersive dans la structure. Nous avons pu nous entretenir avec 97 personnes réparties en 4 familles d'acteur·rice·s : les membres de la direction technique nationale qui composent le groupe le plus important, les élu·e·s du comité directeur national, les acteur·rice·s externes à la fédération (partenaires, collaborateurs, personnes-ressources, etc.), les acteur·rice·s de l'environnement historique et de proximité appartenant aux structures de la Ligue de l'enseignement et de l'Usep<sup>463</sup>, et les acteur·rice·s des cinq monographies locales étudiées. L'outillage méthodologique de l'entretien s'est accompagné d'une observation répétée lors de 42 séquences institutionnelles. Les instances dirigeantes de l'Ufolep nationale ont été les plus observées. Nous avons mesuré la chance qui nous a été donnée de suivre un espace de décision stratégique comme celui-ci tout au long d'une mandature politique fédérale. Cela nous a permis de ne pas nous contenter d'analyser les comptes-rendus en accédant aux données informelles. D'autres espaces d'observations ont été investis lors d'évènements fédéraux : séminaires, assemblées générales nationales, formations, etc. L'observation des interactions avec les échelons déconcentrés de la fédération a alors été privilégiée. Pour finir, des observations dans les territoires ont complété cette récolte de données. Les études des cas locales ont été le support de ces observations, lors de séances de sport, ou bien d'évènements locaux (manifestations sportives, assemblées générales associatives, etc.). Compte tenu de ma présence sur les lieux d'observation, étroitement liée au financement CIFRE, nous avons majoritairement eu recours à l'observation participante. Nous avons ainsi pu être dans la réalité des situations observées pour mieux en comprendre les mécanismes (Soulé, 2007). Quand la priorité était donnée à la participation, nous basculions dans les modalités de fonctionnement de la participation observante. Notre rôle d'apprentie chercheuse faisait son apparition une fois l'action terminée par le report des notes dans notre carnet ethnographique.

Dans cette proximité, il a fallu préserver les équilibres occupationnels d'une part, et de proximité avec le terrain d'autre part. Les équilibres occupationnels se sont exprimés par la répartition du temps entre les fonctions professionnelles endossées, la prise de distance dans l'analyse des données récoltées et la production scientifique. Hellec (2004) et Foli, Dulaurans (2013) parlent d'une concurrence occupationnelle dans les thèses menées dans le cadre de conventionnement en CIFRE. L'abondance des données comme atout indéniable de cette modalité de recherche ne doit pas faire oublier le temps nécessaire à leur exploitation. Des espaces de régulation, sous forme de comités de pilotage<sup>464</sup>, ont ponctué la thèse pour maintenir ces équilibres. Ils ont permis les ajustements nécessaires pour satisfaire les intérêts de chaque partie prenante.

Ils ont également permis de rassembler en un temps formel les réflexions et productions qui visaient à répondre à l'intérêt de la fédération engagée dans une démarche de recherche. Dans cette situation nous avons été vigilante à notre posture. Nous avons choisi d'adopter celle partagée par plusieurs auteurs de la sociologie des organisations. « Pour Jean-Daniel Reynaud

---

<sup>463</sup> Pour rappel l'Ufolep et l'Usep sont les secteurs sportifs de la Ligue de l'enseignement.

<sup>464</sup> Le comité de pilotage était composé d'un professionnel (le directeur technique national) et d'un élu dirigeant (le Président) comme représentants de l'organisation fédérale et des deux membres de la co-direction de thèse.

(comme d'ailleurs pour Michel Crozier, 1994), le rôle du chercheur en sciences sociales sur le « terrain » n'est finalement ni de rester extérieur à ce qui s'y passe, ni de prescrire des solutions » (Richebé, Favereau, Livian, Bréchet, Taskin, Havard, Eynaud, Mourey, Raulet-Croset, 2020). Pour accompagner ses acteurs dans le changement, nous avons proposé à la fédération de produire « des faits et des connaissances » sur le système qui les entoure (*Ibid.*). Nous les avons invités à s'en saisir pour qu'ils les retranscrivent dans les missions qu'ils occupent dans leur espace professionnel d'action ou d'engagement.

La transmission de ces faits et productions ne s'est pas faite uniquement par le prisme de cet espace formel. À la manière de la sociologie des organisations, cette transmission s'est aussi produite dans les espaces informels tels que les missions professionnelles endossées, ou bien par les échanges sur site et lors d'évènements. L'accumulation de ces espaces a participé à la diffusion de ces données et analyses dans un processus continu, auprès des dirigeant·e·s à la fois producteur·rice·s de politiques fédérales et porteurs de projets. Leur prise en compte ne s'est donc pas faite au travers d'une innovation de rupture soudaine. Elle s'est parfois manifestée *a posteriori*, sans faire l'objet d'une mise en scène orchestrée ou d'une volonté explicite.

La direction de thèse composait également ce comité de pilotage. Elle nous a, à plusieurs reprises, encouragée à mettre « à sa juste place » le terrain observé pour que la montée en généralités soit préservée. Il s'agit de la seconde recherche d'équilibre relative à la proximité avec le terrain. Choisir comme méthodologie principale la monographie d'une organisation a induit des efforts particuliers de positionnement. L'immersion au sein de cette fédération, couplée aux modalités d'observation par la responsabilité dans des fonctions professionnelles, fait nécessairement peser une suspicion de subjectivité non maîtrisée. La récurrence des comités de pilotage a permis d'entretenir cette montée en généralités. Elle nous a engagé à exploiter cette subjectivité provisoire pour mieux décrypter la vision des acteur·rice·s notamment dans l'analyse des rapports de force des groupes sociaux à la manière d'un récit anthropologique relatant le vécu de l'apprentie chercheuse, les expériences et les émotions.

Ce cheminement réflexif et de récolte de données s'accorde avec le paradigme constructiviste. Nous considérons dans un premier temps que la réalité est socialement construite, nous ne pouvons pas nous défaire de nos propres contextes (Gephart, 1988, cité par Brasseur, 2012). Nous sommes un sujet social porteur de valeurs et de finalités qui nous a conduite à mener ces travaux de recherche. Nous considérons dans un second temps que le système observant et le système observé ne peuvent pas être dissociés ; « Dans la connaissance d'un phénomène, ce qui relève uniquement du phénomène étudié (indépendamment de l'étude qui en est faite) ne peut être séparé de ce qui relève des sujets connaissant qui l'étudient. » (Avenier, 2011, p. 376). Il convient alors d'exploiter ces interstices pour les faire jouer dans la production de données. La fédération aura donc tour à tour été utilisée comme support aux questionnements de recherche, et comme exemple pour illustrer les résultats obtenus par le décryptage de faits intraorganisationnels.

La quête d'une utilité sociale de nos travaux pour les acteurs fédéraux nous a permis de monter en théorisation depuis le terrain de recherche. Ce sont les observations *in situ* qui nous ont conduite à confronter ces données avec la production scientifique. Les auteurs de la sociologie des organisations se sont rapidement imposés sur la thématique de l'adaptation des fédérations sportives face aux changements sociétaux. Parmi ces théories, celle de la régulation sociale de

Jean Daniel Reynaud a été la plus sollicitée. Elle a permis d'étudier les fédérations et le comportement de leurs acteur·rice·s à travers l'évolution des règles qu'ils produisent. Ce cadre théorique a servi à observer dans quelles conditions les agent·e·s sont parvenu·e·s ou ont souhaité remettre en question les règles qui régissent l'espace dans lequel elles·ils évoluent. Il a contribué à un des objectifs de recherche qui visait à éclairer les situations dans lesquelles les acteur·rice·s se sont imposé·e·s des contraintes par la production ou reproduction d'usages. L'enjeu d'identifier les espaces normatifs des fédérations sportives a donc été crucial dans l'analyse de notre problématique. Par ailleurs les régulations de type autonome, conjointe ou de contrôle ont été des outils théoriques de la régulation sociale facilitateurs dans l'analyse. Cette théorie conjuguée avec l'entrée empirique a ouvert de nombreuses dimensions d'analyses. Nous en avons retenu trois que nous synthétiserons après un rappel du questionnement de départ.

### **Le rappel du questionnement**

Le choix de l'objet de recherche de cette thèse prend son origine dans les questionnements posés au système fédéral. Les fédérations s'interrogent et sont interpellées par l'écosystème sportif. La pression se fait de plus en plus forte quant à leur légitimité ; une légitimité qui est questionnée comparativement à leurs capacités à s'adapter aux changements que la société connaît et auxquels elles sont confrontées. Cette remise en question n'est pas spécifique au secteur sportif. Elle n'est que la traduction d'un phénomène plus large de mise à distance des instances régulatrices (Bordes, Lesage, Level, 2013). Dans cette situation, l'intérêt de se fédérer dans une organisation dite « tête de réseau » perd de son évidence. La justification et les contreparties sont scrutées.

L'attention grandissante portée au sport « autonome » a créé un miroir déformant, construisant dans le système fédéral un sentiment de déclassement, de vague de remplacement. Bien que plusieurs auteurs (Chavaroche, 2018 ; Bessy, 2008 ; Bordes, Lesage, Level, 2014) s'attachent à montrer la complémentarité des espaces de pratiques, fédérées d'une part, autonomes de l'autre, les représentations des acteurs les opposent. Le système fédéral fonctionnerait en vase clos, comme un espace producteur de règles, façonné par des normes tandis que la pratique autonome posséderait les atouts de l'agilité et de la souplesse sur les codes sportifs (Pociello, 2015). La perte du monopole de la pratique du sport domine dans les ressentis du système fédéral jusqu'à parler de « défédéralisation » (Slimani, 2000). Le sentiment de concurrence se répand autour d'un trio d'acteurs sportifs : le sport fédéré, le sport autonome et le sport marchand. À ces représentations, nous avons confronté les chiffres du sport fédéré (tableaux 2, 3, 4 en introduction). La fédération prise comme terrain de recherche dans cette thèse appartient aux fédérations affinitaires, nous pouvons spécifiquement observer que cette catégorie connaît une baisse significative de ses licencié·e·s (tableaux 2 et 3). Les tendances varient cependant d'une typologie de fédérations à une autre. Même s'il convient d'être prudente sur les conditions de leur production, les chiffres globaux font état d'une augmentation continue du nombre de licencié·e·s en France qui a atteint le pic de 18,410 millions avant la crise sanitaire de 2020. Ils ont cependant connu plusieurs stagnations au cours de leur histoire. Il existe donc parfois une dissonance entre le ressenti des acteur·rice·s et la vitalité de la vie fédérale sportive.

La longévité du modèle fédéral nous a donc conduite à interroger ses capacités d'adaptation. Nous nous sommes demandée dans quelle mesure les fédérations sportives aménageaient leurs

propres règles pour évoluer. Nous avons posé notre regard autant sur les processus qui ont conduit au maintien, à la remise en question ou à la création de règles, que sur les effets attendus ou inattendus de ces changements. Nous avons questionné les méthodes à partir desquelles les fédérations sportives posent des limites à ces évolutions. Il a été intéressant de constater par quels moyens et par qui ces limites se posaient. Et également dans quelle mesure les fédérations sportives conscientisaient ou non les limites qu'elles s'auto-imposent. La rupture identitaire chez les acteur·rice·s fédéraux·ales constitue une frontière indéniable (Bernoux, 2004). Elle se pose dès lors que le cœur de métier ou les fondamentaux d'une structure sont touchés. La prise en compte du socio-sport, mais également l'adaptation des modalités de pratique par certaines fédérations sportives a conduit les organisations vers une confrontation des logiques fondatrices et modernistes (*Ibid.*). L'immersion prolongée dans un terrain a permis d'identifier les régulations entreprises par les acteur·rice·s, d'analyser lesquelles ont été prises dans une régulation autonome du local sur le siège, lesquelles ont fait l'objet d'une négociation, et lesquelles ont été finalement imposées. Le durcissement ou l'assouplissement de certaines règles nous a renseignée sur les choix stratégiques ou politiques entrepris par ces structures. Bien que les fédérations sportives ne forment pas un tout unifié, le comportement des unes renseigne sur le champ des possibles.

Pour structurer la réponse à ce questionnaire, nous avons organisé la synthèse des résultats autour de trois dimensions : les acteurs fédéraux et leur environnement, le changement du système fonctionnel et l'adaptation du projet fédéral. L'ordre de restitution des trois dimensions est une conséquence de l'intérêt porté à la place des acteur·rice·s dans les processus d'évolution.

### **Les acteurs fédéraux et leur environnement**

L'identification des dynamiques normatives a été la première démarche dans l'avancée de nos travaux car génératrice de changement. Elles nous renseignent sur les marges de manœuvre laissées et prises par les fédérations sportives dans leurs évolutions. Nous les distinguons selon qu'elles proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisation. À l'intérieur nous nous sommes intéressée aux acteur·rice·s fédéraux, salarié·e·s et élu·e·s, ainsi qu'aux modes d'action qu'elles-ils empruntent pour produire des évolutions. À l'extérieur, c'est au travers de l'environnement de proximité des fédérations et des relations avec l'acteur public que nous avons étudié le comportement des fédérations sportives.

Au sujet des acteur·rice·s fédéraux·ales, nous avons mis en évidence que les profils des professionnel·le·s et des élu·e·s ont évolué à l'Ufolep. Les salarié·e·s ont d'abord été des enseignant·e·s détaché·e·s et/ou mis·e·s à disposition par l'Éducation nationale auprès de la fédération. Elles-ils ont ensuite été rejoint·e·s par les bénévoles des activités, pour finalement laisser la place aux gestionnaires de projet, souvent diplômé·e·s en management. Nous avons associé ces changements de profil aux activités fédérales, autrement nommées « produits fédéraux » par le système observé, auprès desquelles la fédération s'est investie. Association multisport, association unisport compétitive et socio-sport composent les trois familles d'activités qui ont chacune coïncidé avec une typologie de professionnel·le·s (*Cf.* figure 7). Ces binômes « profil de professionnel·le/ activité » ont montré la relation entre les ressources humaines d'une structure et les projets qui s'y déroulent. Nous avons identifié qu'un rythme périodique structure le changement de ces binômes, il est notamment lié à la mise à l'agenda des politiques publiques et à l'évolution des pratiques sportives. Cette analyse procède des

débuts de notre raisonnement concernant l'impact de l'accueil de nouvelles activités ou de la mise en place de nouvelles modalités d'actions au sein d'une organisation. L'accélération de l'investissement de l'Ufolep sur le socio-sport combinée à des modalités d'actions hors des clubs a intensifié ce phénomène. En effet son implémentation aura produit la recherche d'acteur·rice·s aux profils moins sportivo-centrés et davantage enclin·e·s à répondre au montage de programmes d'actions que réclame désormais le projet fédéral.

Par conséquent les attendus envers les dirigeant·e·s élu·e·s associatif·ve·s ont évolué. Les compétences recherchées appellent à la maîtrise des enjeux de société transversaux qui, dans les représentations, sont parfois dépeints comme plus nobles que ceux attachés à la vie sportive. Bien qu'aucune volonté d'éviction n'ait été observée, cette recherche classe la·le spécialisé·e *versus* la polyvalent·e, la·le sportivo-centré·e *versus* la·le sociétal. L'effet produit sur les élu·e·s historiques ne doit pas être minimisé. Non maîtrisé il peut créer une séparation qui sera favorable aux conflits et aux enjeux de pouvoir. Il risque par ailleurs de créer une rupture identitaire culturelle pouvant conduire à un renforcement du profil de dirigeant·e·s plus diplômé·e·s, issu·e·s d'un milieu aisé, exerçant une activité professionnelle dans un milieu moyennement urbain (Benardeau-Moreau, 2003 ; Benardeau-Moreau, Hély 2007). Parmi les effets observés de l'évolution des profils d'élu·e·s, nous avons également assisté à l'Ufolep à un mouvement de revendication de femmes élu·e·s, inhabituel dans sa forme. Il a été analysé à la fois comme un mouvement déstabilisant pour la fédération, mais également comme une preuve de la capacité de l'organisation à fédérer des agents autour d'un combat commun de société.

L'évolution de ces profils d'acteur·rice·s, qu'elles·ils soient professionnel·le·s ou bénévoles, suppose de penser les effets imprévus notamment sur les agents en place ; mais également sur l'effet de la culture de ces acteur·rice·s sur l'organisation. Ainsi nous pouvons interroger l'intérêt porté à la culture de l'éthos associatif chez les professionnel·le·s recruté·e·s. Nous pouvons également interroger la spécialisation de ces professionnel·le·s à mesure que les attentes formalisées envers les fédérations sportives d'après les enjeux sociétaux se font plus pressantes. Les prémices d'un phénomène s'observent à l'Ufolep avec par exemple le recrutement de profils d'infirmier·e, de professionnel·le de l'insertion, etc.

Intéressons-nous désormais aux dynamiques normatives externes. Oscillant entre causes et conséquences de l'évolution des ressources humaines fédérales, le changement des relations du système fédéral aux acteurs publics constitue un levier pour faire bouger les normes fédérales. L'étude de l'Ufolep a montré que cette fédération est devenue partenaire des décideurs publics, pour co-construire des programmes ministériels d'actions afin de répondre aux attentes sociales (Bourguignon, Rival, 2012). La fédération aux côtés de l'acteur public a renforcé le déploiement des activités socio-sportives grâce à une reconnaissance multifactorielle. La singularité observée dans cette analyse repose sur la diversité des interlocuteurs gouvernementaux. Le ministère des Sports n'apparaît plus comme le seul organe public légitime à travailler avec les fédérations sportives, l'Ufolep collabore avec l'ANCT, le ministère de l'Intérieur, l'ANCV, la MILDECA. Cette évolution constitue une évolution des normes fédérales par la démultiplication des partenaires publics concomitante à un multi-financement public (Tchernonog, 2008). L'effet normatif de l'acteur public sur l'action des fédérations suggère que, si ces collaborations hors acteurs publics du sport se poursuivent, de nouvelles normes pourraient être investies par le système fédéral. En effet, la compatibilité de l'action sociale du système fédéral avec l'acteur public de référence des fédérations sportives interroge.

Nous pouvons nous demander si le rythme de l'avancée des deux acteurs sur cette thématique est synchrone. Nous reviendrons plus longuement sur l'objet de la licence sportive comme outil normatif des actions du ministère des Sports dans les perspectives et intérêts de cette thèse.

Ces modalités de collaboration plurielles démontrent la capacité des fédérations à réinventer leur rapport à leur environnement normatif. La proposition de projet de loi formulée par l'Ufolep est un autre exemple que nous avons développé dans la thèse. La fédération étudiée a souhaité créer une délégation « ayant pour objet d'organiser, de former, de réglementer et de certifier des parcours ayant pour finalité l'accessibilité à la pratique physique et sportive pour toutes et tous ainsi que l'engagement citoyen, l'insertion sociale et professionnelle ou la santé par le sport » (Cf. Annexe 14). Elle montre comment les acteurs fédéraux cherchent à accroître leur marge de manœuvre, à préserver leurs fonctions dans la société ainsi qu'à les faire reconnaître.

La solidarité interfédérale fait également partie des stratégies employées par les fédérations multisports et affinitaires comme nous avons pu l'observer avec la constitution de la structure ID Orizon. Cette démarche ne doit pas pour autant gommer l'effort fourni par ces organisations pour préserver leurs stratégies individuelles d'action. Mais le renforcement des interactions entre des organisations réunies par une idée commune peut interroger quant au futur pouvoir normatif de cet espace. S'il peut à la fois participer à la diffusion du message porté par les fédérations affinitaires et multisport, il peut également jouer comme un nouvel espace d'influence, générateur de nouveaux usages au sein du système fédéral.

Cet espace interfédéral pourrait s'ajouter au deuxième espace normatif que nous avons identifié après celui de l'action publique. Il s'agit de l'environnement historique et de proximité des fédérations sportives. La Ligue de l'enseignement pour l'Ufolep constitue par exemple son environnement historique et de proximité. Il s'agit de mouvements qui influent ou ont influencé les fédérations sportives dans la constitution de leur projet fédéral, dans leur positionnement idéologique et dans leur développement. La façon dont l'Ufolep a reconvoqué son histoire lors du développement de son secteur sociosportif nous a conduite à questionner le rôle de cet environnement dans son évolution. Dans le cas présent, ce regain d'intérêt pour l'histoire fédérale a permis de faciliter le positionnement stratégique fédéral, la lisibilité en externe (Cf. 2.3.2), voire la justification auprès des acteur·rice·s non convaincu·e·s.

La proximité de l'Ufolep avec la Ligue de l'enseignement ne se cantonne pas aux idées, les deux organisations sont également liées par des fonctionnements communs. Leur imbrication pose un autre enjeu, celui de l'interdépendance de certaines de leurs évolutions. Le souhait de la mise à distance de règles communes complexifie la marge de manœuvre de la fédération. Le système fédéral est à nouveau sur le fil, partagé entre la mobilisation de ces éléments historiques facilitateurs dans le développement, et la mise à distance de normes partagées parfois interconnectées par un fonctionnement commun.

Nous pouvons donc retenir que si les acteur·rice·s d'une organisation sont celles·ceux qui décident de son évolution, elles·ils en sont également l'objet. L'évolution des profils de professionnel·le·s et d'élue·s et l'implication des dirigeant·e·s fédéraux dans leurs évolutions posent les conditions d'engagement d'une fédération sportive dans de nouvelles activités ou de nouvelles modalités d'actions. Par ailleurs, la capacité des fédérations sportives à influencer sur l'environnement normatif qui les entoure, qu'il s'agisse des acteurs publics ou historiques et de proximité, leur confère de nouvelles marges de manœuvre. En côtoyant de nouveaux acteurs



publics, les fédérations s'ouvrent à de nouveaux usages dans leurs activités. En cultivant ou mettant à distance l'influence des acteurs de proximité, elles s'offrent la possibilité d'adopter de nouvelles conduites. L'activation de leviers parmi ceux que nous venons de citer peuvent amener les fédérations sportives à revoir leur système de fonctionnement.

### **Le changement du système fonctionnel fédéral**

Ce système fonctionnel fédéral a été analysé par trois entrées : la gouvernance, le système managérial et la structuration fédérale.

Au sujet de la gouvernance fédérale, nous retiendrons deux résultats principaux. Le premier se réfère à la place et aux rôles des élu·e·s et des salarié·e·s dans cet espace. Nous avons observé dans l'instance dirigeante analysée, une volonté de redonner du pouvoir au corps élu en comparaison de celui possédé par les salarié·e·s. La professionnalisation, bien qu'elle ne soit pas un phénomène « récent » pour le système fédéral (Chantelat, 2001 ; Bernardeau-Moreau, 2003 ; Falcoz, Walter, 2009), continue d'impacter son fonctionnement. Les effets dans le temps ont conduit la fédération étudiée à prendre plusieurs mesures pour favoriser un équilibre propice au déploiement du projet fédéral. La décision la plus emblématique est probablement la formation des dirigeant·e·s élu·e·s pour laquelle nous avons interrogé le choix des compétences recherchées dans cette dernière. En effet, elles semblent prioritairement tournées vers la maîtrise de l'environnement externe à la fédération, notamment dans la relation aux acteurs publics et financeurs. Cette orientation nous interroge et nous amène à formaliser l'hypothèse du passage d'un modèle d'élue·e concevant un projet, avec des salarié·e·s pour le mettre en œuvre, à des élu·e·s au service des actions pensées par les professionnel·le·s, ce que Rullac (2012) appelle, pour le champ médico-social, du bénévolat « supplétif ».

Le second résultat relatif à la gouvernance se réfère à l'évolution des collèges d'élue·e·s à l'Ufolep. Jusqu'en 2018, les associations à objet sportif étaient les seules structures à pouvoir être élues au sein de la fédération étudiée. Ces dernières ont été rejointes par les structures à objet non sportif. Cette réforme a été menée pour que la gouvernance de la fédération soit représentative des actions qui s'y déroulent. Premièrement, dans la forme, cette réforme a été analysée comme une régulation de contrôle sur une régulation autonome déjà observée dans les faits. En effet, les organisations sportives déconcentrées n'ont pas attendu cette évolution pour permettre aux acteur·rice·s issu·e·s des structures à objet non sportif de rejoindre les instances dirigeantes de la fédération. La régulation de contrôle a donc permis à la règle d'endosser une dimension formelle. Le comportement des acteur·rice·s, qui s'étaient initialement auto-organisé·e·s, sera intéressant à analyser par la suite dans les perspectives scientifiques pour voir à quelles conditions ces dernier·e·s se sont inscrit·e·s dans la régulation de contrôle. Secondement, sur le fond, celle-ci nous renseigne sur le travail entrepris par les fédérations sportives au sujet de la représentativité. La fédération étudiée l'a envisagée par le prisme des typologies d'activités. Par ailleurs cette représentativité s'observe dans le système fédéral global au travers de réflexions sur la représentation des sportifs de haut niveau, sur le vote des



clubs dans les instances nationales (Fédération Française de Natation<sup>465</sup>) et sur la prise en compte des adhérent·e·s dans les décisions (Fédération Française de Badminton<sup>466</sup>).

L'exemple de la fédération de l'Ufolep pointe un autre enjeu, celui posé par le constat de départ qui a fondé cette réforme. Créer un nouveau collège, permettre à de nouvelles catégories d'acteurs d'intégrer la gouvernance d'une organisation, c'est faire le constat d'une carence. Que manquait-il alors aux associations à objet sportif dans la précédente gouvernance ? Qu'est-il recherché de différent au travers de la participation des organisations à objet non sportif ? Si la fédération s'est chargée de répondre à ces questions, il est intéressant de relever qu'elle a vu dans les organisations à objet non sportif un apport complémentaire, et donc différent de celui des clubs. Elle a donc remis en question une norme puissante dans le système fédéral qui consiste à confier la prise de décision uniquement aux membres historiques du système fédéral. Par ailleurs, la négociation menée par les élu·e·s des organisations à objet sportif pour que ce collège soit créé en plus des postes existants nous renseigne sur les précautions prises par ces derniers pour préserver leur pouvoir de décision, en s'assurant notamment d'une majorité<sup>467</sup>. La gouvernance des fédérations continue ainsi à être un baromètre de la prise en compte des évolutions qu'elles connaissent.

Concernant le système managérial, les modalités de gestion investiguées par la fédération étudiée nous renseignent sur la tentation du managérialisme (Hoarau, 2013). Plutôt encline à développer des méthodes de gestion fondées sur l'accompagnement et la gestion sociale notamment des antennes déconcentrées, l'atteinte des objectifs dits « fédératifs » ouvre la voie à des discours davantage portés sur l'atteinte de résultats et donc proches du managérialisme. La nature des objectifs est une justification qui pourrait être convoquée pour dépasser ces usages dans le système fédéral. Le défi qui se pose aux fédérations sportives est donc de penser les garde-fous de cette gestion sociale. Ces dernières devront avoir le souci de protéger l'initiative associative (Martin, 2016). Il sera intéressant, dans le développement des fédérations sportives, d'observer dans quelles conditions certaines adoptent des comportements assimilables à ceux des administrations notamment dans la redistribution financière. Nous pouvons imaginer que cet isomorphisme institutionnel (Di Maggio, Powel, 1983 ; Tournay, 2011) s'accélérera à mesure que les fédérations sportives seront responsabilisées dans leurs fonctions. Au cours de la mandature étudiée, il leur a été confié la redistribution des fonds de l'Agence nationale du sport (ANS, ex-CNDS). Les financements publics faisant l'objet d'une restructuration, de la subvention vers la commande, nous pourrions observer si cette tendance se déportera vers ces organisations sportives. La multiplication des outils de gestion, dont la mise en place tient parfois à de l'autocontrainte, couplée aux outils de pilotage comme la conception d'une

---

<sup>465</sup> « Le Comité directeur de la FFN sera élu pour la première fois par les représentants directs des associations sportives à jour de leur cotisation et affiliées à la FFN durant la saison 2019/2020 » [www.ffnatation.fr](http://www.ffnatation.fr).

<sup>466</sup> « Nouvelle instance instituée par la réforme de la gouvernance fédérale votée par l'assemblée générale de septembre 2020, le haut conseil dispose d'un pouvoir de surveillance et d'évaluation sur la gestion de la fédération par le conseil exécutif. Il est composé de représentants des différentes familles du badminton, désignés pour une durée de deux ans, qui se réunissent au moins une fois par an pour examiner le rapport annuel du conseil exécutif » [www.ffbad.org](http://www.ffbad.org). Les membres du Haut Conseil sont tiré·e·s au sort. Elles·ils sont au nombre de neuf lors de leur élection en mars 2021.

<sup>467</sup> Les organisations à objet sportif possèdent 30 sièges, tandis que les organisations à objet non sportif en possèdent 7. La représentativité des structures ne s'est donc pas exprimée dans les chiffres puisque les structures à objet non sportif ne représentent pas 18% des structures affiliées. La discrimination positive dont elles font l'objet renseigne sur la volonté de la fédération de les voir siéger.

politique sportive fédérale<sup>468</sup> (Violet, 2017) semble être un indicateur qui les met sur la voie. Toujours en lien avec le système managérial, nous avons également apporté des éléments d'analyse quant à l'évolution des méthodes de travail. En partant de la réalité de l'Ufolep, nous avons observé que les représentations de méthodes se confrontent, avec les commissions historiques d'une part, porteuses d'un pouvoir construit sur l'antériorité, et les groupes de travail d'autre part, assimilés à l'agilité. Leurs usages dans les rapports de pouvoir nous renseignent sur les stratégies de structuration d'un réseau fédéral ce qui, à l'image de la gouvernance, les propulsera très certainement parmi les choix d'avenir que le système fédéral aura à faire.

Le changement du système fonctionnel fédéral comporte un dernier volet concernant les choix stratégiques et organisationnels dans la structuration fédérale. Cette thématique renseigne sur la façon dont les fédérations sportives choisissent d'adapter leur fonctionnement pour mieux mettre en œuvre leur projet fédéral. Elle nous a également permis d'identifier les effets inattendus de l'évolution du projet fédéral. Le système d'affiliation est à cet égard le catalyseur de ces enjeux. Il constitue un levier indéniable pour révéler les évolutions du système fédéral, mais il porte également la lourde charge de rendre compte du cœur de métier de l'organisation. Cette double fonction rend les décisions qui le concernent particulièrement stratégiques. Celui de l'Ufolep a connu plusieurs évolutions au cours des dix dernières années. La moins répandue concerne probablement l'affiliation de structures à objet non sportif, parfois non associatives, bien qu'elle existe déjà dans d'autres fédérations, sous une forme relativement similaire, comme celle d'équitation (Bernardeau Moreau, 2003 ; Tourre Malen 2009). Analysé à l'aune des usages fédéraux, le choix de proposer une affiliation à ces structures coïncide avec les méthodes historiques du système fédéral. Bien que techniquement des nuances s'observent, la fédération transpose ses méthodes de fonctionnement historique aux nouvelles activités. Si cette transposition est synonyme d'un fil rouge fonctionnel, elle peut nous interpeller quant à la prise en compte des spécificités des activités gérées par le prisme des organisations à objet non sportif. La reproduction du modèle tient-elle suffisamment compte des particularismes ? La continuité affronte l'adaptation dans une équation qui devra être à somme nulle. Par ailleurs, les régulations autonomes de terrain doivent également être prises en compte dans l'analyse de cet enjeu. Les effets produits par une réforme sont intimement liés à son investissement par les acteurs territoriaux. La spécificité associative s'observe dans la relative liberté détenue par les dirigeant·e·s locaux·ales dans l'application des régulations conjointes et de contrôle. Les chiffres connus par la fédération étudiée sont éloignés de ceux observés par exemple au sein de la Fédération Française d'Équitation à la fin des années 90. En 10 ans le nombre d'établissements commerciaux a augmenté de 190% comparativement aux associations sportives qui ont augmenté de 40%<sup>469</sup>. La différence de période à laquelle sont intervenues les réformes dans ces deux fédérations nous renseigne sur la place potentiellement prise par la régulation autonome entreprise par les acteurs locaux de l'Ufolep durant ce laps de temps.

---

<sup>468</sup> Au cours de l'évolution du processus de redistribution des fonds de l'Agence nationale du sport, les fédérations sportives ont été invitées à produire un projet sportif fédéral (PSF) pour démontrer leur capacité à endosser cette fonction.

<sup>469</sup> L'exemple de la Fédération Française de Basket-ball (FFBB) aurait également pu être choisi pour son approche différenciée en comparaison de l'Ufolep et de la Fédération Française d'Équitation. La FFBB a récemment repris la société Money Time, maison mère des salles de basket Hoops Factory en créant une société Play In. Dans ce cas la fédération semble s'être détachée du système d'affiliation.

La prise de licence à la journée et la popularisation des titres individuels de participation occasionnelle mériteraient une étude plus approfondie pour renseigner sur l'accueil de ces modalités de pratique dans le giron fédéral. L'Ufolep a recours à ces deux outils à travers des événements compétitifs, ainsi que dans la mise en œuvre d'actions socio-sportives en dehors du club sportif et du fonctionnement historique. Nous avons accordé à cette seconde modalité de pratique une attention particulière car elle a créé de forts changements dans la fédération étudiée. En effet l'accroissement de la reconnaissance de la fédération dans le champ socio-sportif a supposé l'évolution de ses modalités d'actions. Elles ont modifié l'implication de l'échelon fédéral départemental dans la mise en œuvre du projet fédéral. Sollicitées pour ces compétences en ingénierie de projet, ces structures déconcentrées s'impliquent dans la délivrance de séances de sport en dehors des structures membres (associations sportives). Les clubs ne détiennent plus au sein même du système fédéral, le monopole d'opérateurs du sport. Les types de publics concernés (adhérent·e·s/bénéficiaires) par les activités des deux échelons, associations et comités semblent être le marqueur différenciant permettant la complémentarité des actions.

L'étude de territoires fédéraux déconcentrés a cependant montré que la frontière entre les activités était parfois mince. Ces observations nous ont conduite à interroger l'équilibre pris par chacun des acteurs fédéraux à l'avenir dans la mise en œuvre du projet fédéral. Mal maîtrisé, il pourrait impliquer une nouvelle forme de concurrence, non pas interfédérale, mais bien intrafédérale. Cette (re)structuration des espaces et des fonctions des échelons fédéraux fait partie des grands enjeux que connaissent et connaîtront les fédérations sportives. Les choix envers ce sujet ne doivent pas rester impensés. Il est nécessaire de l'entendre à la fois comme un levier potentiel d'évolutions, mais également comme un révélateur des effets des changements connus par le système fédéral. À titre d'exemple, à l'Ufolep, l'accroissement de l'activité fédérale en dehors d'une association sportive traditionnelle n'avait initialement probablement pas été anticipé ou volontairement provoqué lors du renforcement de sa politique fédérale socio-sportive. La professionnalisation de cet échelon pour répondre à ce besoin fait également partie des effets certainement inattendus. En définitive, les régulations autonomes sont nombreuses et témoignent de la vitalité adaptative du réseau fédéral et de son potentiel d'innovation. Les dirigeant·e·s fédéraux·ales sont donc amené·e·s à devoir prendre en compte et étudier ces régulations autonomes notamment dans leur compatibilité avec le projet fédéral, l'identité, la culture et les usages de l'organisation. Le comportement de l'Ufolep face à la régulation autonome des acteurs territoriaux dans le déploiement de leurs actions hors du club est intéressant. En effet, bien que favorable aux actions menées, la fédération a proposé l'affiliation des organisations à objet non sportif notamment pour que ces actions s'inscrivent dans les normes fédérales plus traditionnelles sous la forme d'une régulation de contrôle. Dans cette situation, l'ancrage de la régulation autonome nous renseigne sur les tensions qui peuvent découler de ces processus d'évolution. La culture coercitive des sièges sur les échelons déconcentrés est alors interrogée dans la démarche de régulation. Pour le système fédéral, le travail prospectif à mener à ce sujet est important.

### **L'adaptation du projet fédéral**

Le projet fédéral est probablement la thématique la plus périlleuse quand il s'agit de l'articuler à la question de l'adaptation. Le risque de rupture identitaire est d'autant plus fort que le projet d'une organisation est par définition celui qui rassemble, donne du sens, déclenche

l'engagement, etc. Nous avons privilégié dans cette thèse l'analyse des deux priorités nationales du projet fédéral de l'Ufolep sur la mandature 2016-2021 : le socio-sport et le multisport.

En investissant pleinement le socio-sport, la fédération a fait évoluer son projet, initialement centré sur les adhérent·e·s, vers un projet désormais centré sur des adhérent·e·s et des bénéficiaires. En le structurant en deux secteurs, selon deux modalités d'action distinctes, elle a élargi les moyens qu'elle s'est donnée pour rendre accessible le sport au plus grand nombre. Cette structuration a généré de nombreux effets. Les plus emblématiques sont probablement ceux qui ont concouru à la « réussite » opérationnelle de cette structuration. La déclinaison du projet en deux secteurs a permis de visibiliser la partie socio-sportive moins identifiable auparavant. Cette visibilité a contribué au déploiement des actions de cette nature et a participé à de nouvelles levées de fonds et contractualisations originales exposées précédemment comme le multi financement public. Meier et Schier (2008) nous rappellent qu'une association qui parvient à convaincre de son utilité sociale parvient à lever des fonds. Ils ajoutent qu'elle est la preuve indirecte de son efficacité. La capacité du socio-sport à s'inscrire dans cette démarche interroge nécessairement comparativement à celle de l'activité traditionnelle de la fédération. Elle nous invite à nous demander dans quelle mesure l'utilité sociale des actions d'une fédération doit se partager et s'il est possible que la valorisation de l'une dépossède l'autre.

La formulation de ces questions permet de se représenter les tensions qui peuvent apparaître dans l'évolution d'un projet fédéral, qui, maîtrisées peuvent être motrices pour la structuration. Les fédérations sportives doivent alors imaginer l'implantation ou la restructuration de leur projet fédéral sans créer de rupture avec le précédent. La montée en puissance du projet socio-sportif fédéral de l'Ufolep est un exemple de la nécessité d'un équilibre dans ce processus. La mise en lumière momentanée de cette branche du projet de la fédération lui a conféré une image novatrice, porteuse d'un idéal de société, souscrivant aux valeurs historiques de l'organisation. Dans l'accueil de nouvelles dimensions dans un projet fédéral, la vigilance doit être de mise pour qu'elles ne se construisent pas en figure contraire, hiérarchisant la valeur sociale de chacune d'entre elles. Les doutes parfois formulés à l'encontre des activités historiques de la fédération, notamment sous leur format compétitif, ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie. Cette dernière a démontré que l'attention portée à la réglementation des championnats des fédérations affinitaires produit une différence remarquée par les sportif·ve·s elles-mêmes comparativement à celles de fédérations délégataires. Les méthodes de constitution de ces réglementations nous renseignent également sur l'évolution de la prise en compte des attentes des pratiquant·e·s d'activités physiques. La gymnastique aux agrès et la gymnastique rythmique ont été prises en exemple.

La deuxième priorité nationale développée par l'Ufolep, qui l'a conduite à faire évoluer son projet fédéral, s'articule autour du multisport. Cette thématique a été investie dans l'objectif de répondre au phénomène de l'omnivorité qui s'observe parmi les tendances sociétales sportives (Lefevre, Ohl, 2007). L'Ufolep développe l'idée que la proposition d'une diversité d'activités sur l'année participerait à répondre à ces attentes. Par ailleurs le développement de cette activité poursuit également un souci de distinction fortement recherchée par ces organisations dans une période de restructuration des financements publics (Rousseau, 2001 ; Tchernonog, 2008).

Nous interrogeons dans la thèse, dans un premier temps, la stratégie de déploiement du projet fédéral mise en œuvre par la fédération étudiée. Les éléments présentés au sujet du changement du système fonctionnel de la fédération imposent désormais de penser le développement d'un

projet fédéral selon si son opérateur est un club sportif ou un échelon fédéral déconcentré. L'analyse temporelle à ce sujet montre une appropriation plus rapide du projet par les échelons déconcentrés. Elle mériterait d'être prolongée sur plusieurs mandatures. Concernant le multisport, nous en avons déduit que la spécialisation sportive persistait comme le modèle dominant de l'organisation du sport associatif. Les fédérations porteuses de ce projet ont donc intérêt à identifier les influences normatives sur cette thématique pour travailler à faire accepter le multisport comme une modalité sportive légitime ne servant pas uniquement au choix de la spécialisation. La difficulté repose sur l'attachement identitaire à l'unisport, fondateur d'une partie de la structuration du sport français qui ne transparait pas uniquement dans les fédérations délégataires comme cela pourrait être perçu dans les représentations des acteur·rice·s. À l'Ufolep, malgré le qualificatif « multisport » de cette fédération, la culture spécialisée s'exprime aussi. Le risque de rupture identitaire n'est donc pas à écarter. À nouveau, la maîtrise du développement de cet axe du projet fédéral suppose une vigilance dans la méthode employée pour ne pas hiérarchiser ou renvoyer un message injonctif contreproductif dans le souci de protéger l'initiative associative de ses membres (Martin, 2016).

L'élargissement ou la spécification du projet fédéral selon le point de vue suppose un travail d'anticipation sur les effets espérés ou potentiellement inattendus. Une attention doit être portée au commun entre les différentes déclinaisons du projet fédéral au risque que le socle qui les fédère ne s'appauvrisse au détriment de sous-objectifs. Les facteurs d'éloignement doivent être repérés pour éviter qu'un écart ne se creuse. L'équilibre une fois encore repose dans la capacité du système fédéral à cultiver le « commun » tout en tenant compte des spécificités. C'est ce que nous avons interrogé quant à la décision de l'Ufolep de proposer des méthodes fédératives relativement similaires aux activités socio-sportives. La fédération étudiée devra en tenir compte dans le développement conjoint de ses activités unisportives, multisportives et socio-sportives, comme trois branches de son projet fédéral.

De plus, les limites à l'élargissement ou à la spécification du projet fédéral se posent également aux fédérations sportives. C'est l'implication de certains acteurs territoriaux de l'Ufolep dans des projets inhabituels qui nous a conduite à poser cette question. Dans le cas étudié, nous avons vu que l'identité sociale et citoyenne du comité départemental sportif pouvait, dans certains cas, prendre le dessus sur l'identité sportive de la structure, les partenaires des actions oubliant parfois que les porteurs de projet fédéraux appartiennent à un mouvement sportif plus large. Cette situation originale n'entache pas l'utilité sociale qu'elle génère, mais pose plus fortement encore la question de l'adaptation du projet fédéral. Nous questionnons l'interchangeabilité des outils éducatifs. Nous pouvons faire l'hypothèse que l'accroissement d'objectifs fédéraux plaçant l'émancipation du citoyen en son centre pourrait ouvrir la voie à de nouvelles dimensions dans les projets fédéraux au sein desquels le sport pourrait ne pas être présent systématiquement.

## **Les perspectives et intérêts**

Pour résumer, cette thèse contribue aux connaissances portant sur les fédérations sportives et leurs évolutions sous l'angle de la sociologie des organisations. À travers l'étude monographique de l'Ufolep nous avons mis en évidence trois grandes thématiques portant sur le sujet de la capacité d'adaptation : les acteurs et leur environnement normatif, le système fonctionnel et le projet fédéral. Ces trois axes se rejoignent dans la nécessité de penser les

équilibres de ces processus d'évolution. Remettre en question une règle, une norme, un usage impose un travail de prospective suffisant pour que le risque encouru ne génère pas d'instabilité politique, fonctionnelle ou organisationnelle irréversible, endommageant les fondements du projet rassembleur.

La sociologie des organisations nous rappelle que pour qu'un changement soit accepté, il est nécessaire que celui-ci soit compris par les acteur·rice·s qui y seront confronté·e·s, et que ces dernier·e·s soient impliqué·e·s dans son élaboration (Bernoux, 2004). C'est la raison pour laquelle la gouvernance des organisations sportives est souvent citée parmi les outils de gestion du changement. Les rapports de force et les tensions que ces processus génèrent inévitablement peuvent, dans une proportion mesurée, se solder par un élan fédérateur pour le projet et ses acteur·rice·s. Ces rapports de force impliqueront probablement de jouer sur les espaces normatifs des règles. Dans le cas des fédérations sportives nous avons identifié ceux provenant de l'interne, portés par les acteur·rice·s elles-mêmes et ceux provenant de l'externe, issus de l'acteur public et de l'environnement historique et de proximité de l'organisation.

Parmi les perspectives de cette thèse, la transformation du système d'adhésion et d'affiliation est celle qui nous apparaît comme la plus porteuse d'enjeux pour améliorer la compréhension de l'évolution de ces organisations. Elle peut être mise en perspective à différents niveaux, technique d'une part et idéologique d'autre part dans sa compatibilité au projet social fédéral. Les deux niveaux étant indissociables d'une réflexion structurante quant à la future place du système fédéral dans le champ sportif.

Concernant l'aspect technique, cette thématique présente l'intérêt d'être transversale aux activités fédérales, que celles-ci soient en club ou hors club, auprès d'un public adhérent ou « bénéficiaire ». Les marges de manœuvre à son sujet sont importantes. Nous avons vu au cours du développement qu'elle peut prendre différentes formes : de la plus occasionnelle (licence à la journée/titre de participation occasionnelle) à la plus régulière (licence à l'année) en passant par la plus hybride (licence en partenariat avec une société commerciale). Le système fédéral possède donc des outils qui lui permettent d'accueillir différents modèles de pratique. La popularisation des autres titres de participation (ATP), +157,6% entre 2000 et 2017 est à ce titre un indicateur pertinent qu'il conviendrait d'analyser. Il nous renseignerait sur l'évolution de la relation du système fédéral à cet outil. Nous pouvons faire l'hypothèse que son usage variera d'une fédération à une autre et mettra donc en évidence une diversité d'utilisation. Le développement technique et fonctionnel des outils d'adhésion/affiliation est une étape à ne cependant pas sous-estimer pour les raisons évoquées précédemment. Plus globalement, il serait intéressant de dresser un paysage des techniques d'adhésion et d'affiliation existantes dans le système fédéral pour nous renseigner sur les tendances générales empruntées. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'une hybridation des méthodes, à cheval entre la structure marchande et la structure associative « traditionnelle », devrait être observée comme plusieurs fédérations l'ont déjà démontré dans leurs choix (Fédération Française d'Équitation, Fédération Française de Basket, Fédération Française de Cyclisme, etc.). La recherche d'attractivité auprès des publics non fédérés combinée à une concurrence entre organisations sportives jouera probablement comme un moteur de la réflexion. Le frontiérisme (Amblard, Bernoux, Herreros, Livian, 2005) de l'adhésion pourrait constituer une unité d'analyse pertinente au regard de la recherche de souplesse par les pratiquant·e·s. La cohérence des fonctionnements entre les individus adhérent·e·s et « bénéficiaires » devra alors être mise dans la balance pour tenir compte des spécificités de chacun. L'environnement normatif des organisations en réflexion sur les

modèles d'affiliation et d'adhésion aura très certainement une incidence sur la volonté ou la capacité de réflexion de la structure.

Concernant l'aspect idéologique, il nous semblerait intéressant de questionner l'inflexibilité de la norme qui rend l'adhésion incontournable dans les activités fédérales et l'attachement concomitant des acteur·rice·s. Nous avons mis en évidence au cours de la thèse que les activités développées en dehors du cadre de l'adhésion voire de la prise de licence font l'objet d'un jugement négatif par une importante part des acteur·rice·s fédéraux·ales. Ce dernier prend son origine dans la puissance de cette norme pouvant aller jusqu'à renvoyer un sentiment proche de l'amoralité selon le degré d'imprégnation de la règle. Et pour cause, tout se passe comme si dans la représentation des valeurs dominantes des acteur·rice·s fédéraux·ales cette adhésion servait de « répulsif » à l'approche commerciale ou servicielle des associations et des pratiquant·e·s. Elle permettrait la mise à distance de cette vision du sport auprès de laquelle le système fédéral cultive une distinction et attesterait du sentiment d'adhésion de la structure ou du licencié·e au projet fédéral. Cette représentation dominante gagnerait à faire l'objet d'analyses pour davantage nous en apprendre sur le comportement du·de la licencié·e. Celui de ces dernier·e·s lors de la crise sanitaire de 2020 pourrait à ce sujet être un indicateur intéressant à prendre en compte.

Pour traiter la thématique dans toutes ses dimensions, il serait alors nécessaire d'étudier le sentiment de liberté d'agir et de changement du système d'affiliation et d'adhésion des fédérations sportives. Nous pouvons penser que les modèles économiques fédéraux influent sur l'approche idéologique de ce sujet. L'affinité des fédérations avec un modèle « traditionnel » d'adhésion est nourrie par le modèle économique auquel il contribue, générant une dépendance à son égard dans certaines structures. Il serait intéressant de voir si le renversement de cette tendance permettrait à cette relation de ne pas être subie mais utilisée comme un levier pouvant autoriser le système fédéral à réfléchir autrement sur sa relation à l'adhésion et à l'affiliation. Il nous faudrait observer comment les fédérations qui le souhaitent travailleront à faire évoluer les raisons de leur attachement au système d'adhésion et d'affiliation, hiérarchisant les raisons idéologiques, économiques et évaluatives. En d'autres termes, il s'agirait d'observer et d'analyser si la domination des raisons économiques et d'évaluation ne viendra pas entacher le rapport idéologique du système fédéral à cet objet. D'autres modèles, empruntés à des domaines d'action différents du sport fédéral ont démontré que l'adhésion pouvait être utilisée à l'adresse d'un autre public que le bénéficiaire, n'altérant pas pour autant les caractéristiques sociales de l'action. Cette ouverture à d'autres schémas pourrait éventuellement permettre aux fédérations sportives de penser autrement leur capacité fédérative, en questionnant l'usage de la licence et de l'affiliation, tout en continuant de mettre en œuvre leur projet associatif.

Bien que nous ayons choisi de développer plus longuement les perspectives autour de l'adhésion et de l'affiliation en raison des enjeux que nous avons développés dans la thèse, d'autres peuvent également être exposées. Prioritairement, nous pouvons citer, en renversant la focale « organisation », l'intérêt d'envisager la thématique de l'adaptation des fédérations aux changements par l'entrée de la sociologie des pratiques et des publics.

À titre d'exemple, la stratégie d'approche du système fédéral auprès des classes populaires par le sociosport pourrait être interrogée. Prioritairement proposées sous la forme d'une pratique loisir, nous pourrions questionner le choix de ces modalités de pratique au regard de « l'exaltation » de cette population pour la compétition et l'affrontement (Bourdieu, 1978 ;

Pociello, 1981, 2005 ; Vieille Marchiset, Gasparini, 2010/1). Bien que des auteurs nous montrent que la pratique sportive des quartiers populaires évolue, « les loisirs sportifs des quartiers dits sensibles révèlent une recomposition dans l'individualisation et dans la diversification, à la fois dans les modalités de pratique sportive, mais également au niveau des représentations corporelles », il subsiste des « marquages culturels spécifiques aux milieux populaires » (Vieille Marchiset, 2010/1).

Ce sujet impliquerait d'analyser la prise en compte par les politiques publiques de ce public compte tenu notamment de la généralisation des financements fédéraux par la commande publique. La participation des classes populaires au processus de construction des politiques publiques se pose alors. Les méthodes pour y parvenir sont donc porteuses d'enjeux. Le caractère inclusif de celles dites « participatives » pourrait faire l'objet d'une attention particulière. L'objectif étant d'« enrayer les logiques d'exclusion sociale » (Blondiaux, 2008a, p. 109 cité par Petit, 2014). Les administrations et les fédérations se rejoignent dans la nécessité de prendre en compte les attentes et besoins des administré·e·s et des adhérent·e·s en pensant, notamment, à la complémentarité des modalités de participation mises en œuvre par les organisations territoriales et fédérales.





## Bibliographie

- ACQUIER A. (2014), Élargir la responsabilité des sociétés mères à leurs filiales et leurs fournisseurs ? Analyse de la proposition de loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères. *Revue de l'organisation responsable*, vol. 9(2), p. 76-80.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (2006), *Sociologie de la traduction*, Paris, Presses de l'Ecole des Mines de Paris. Collection Sciences Humaines.
- ALLAIN M., LENTILLON-KAESTNER V. et OHL F. (2016), Sports de remise en forme, motivations de pratique et troubles du comportement alimentaire. *Movement & Sport Sciences*, 91(1), 51-63.
- AMBLARD, BERNOUX, HERREROS, LIVIAN (2005), les nouvelles approches sociologiques des organisations, troisième édition augmentée, édition du Seuil.
- ANCEAUX F., SOCKEEL P. (2006), Mise en place d'une méthodologie expérimentale : hypothèses et variables, *Recherche en soins infirmiers* 2006/1 (N° 84), p. 66-83.
- ARCHAMBAULT E. (2006), « Association gestionnaire », *Alternatives économiques*, Poche n° 22, janvier.
- ARNAUD P. et CAMY J. (1986), La naissance du mouvement sportif associatif en France, sociabilités et formes de pratiques sportives, Ed. Presses universitaires de Lyon
- AUGUSTIN J-P. (1997-98), Les territoires émergents du sport. In : *Quaderni*, n° 34, Hiver 1997-98. L'incertitude des territoires. p.129-140.
- AUGUSTIN J-P. et GILLET J -C. (2000), L'animation professionnelle. Histoire, acteurs, enjeux, Paris, L'harmattan.
- AUGUSTIN J-P. (2002), La diversification territoriale des activités sportives. *L'Année sociologique*, vol. 52(2), 417-435.
- AUGUSTIN J-P. et FUCHS J. (2014), Le sport, un marqueur majeur de la jeunesse. *Agora débats/jeunesses*, 68(3), 61-70.
- AUGUSTINI M. et DURET P. (1983), *Sports de rue et insertion sociale*. Paris, INSEP.
- AVENIER M-J. (2011), Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?, *Management & Avenir* 2011/3 (n° 43), p. 372-391.
- BALME R. (1987), La participation aux associations et le pouvoir municipal. Capacités et limites de la mobilisation par les associations culturelles dans les communes de banlieue, Ed. *Revue française de sociologie*, n° 28 (4)
- BARGET E. et CHAVINIER-RELA S. (2017), Analyse de la diversité des recettes des clubs sportifs amateurs : une perspective européenne. *Staps*, 116(2), p. 7-25.
- BARTHELEMY M., COIGNET B. (2015), « esprit club es-tu là ? », in *Vieille Marchiset, G. , Coignet, B., (2015). Clubs sportifs en banlieue. Des innovations sociales à l'épreuve du terrain. Coll. « sport et sciences sociales »*, Presses Universitaire de Strasbourg.

- BAUDUER F., VANZ E., GUILLET N. et MAURICE S. (2018), La prescription d'activité physique par le médecin traitant : l'expérience de Biarritz Côte Basque Sport Santé. *Santé Publique*, vol. 30(3), p. 313-320.
- BAYEUX P. (2013), *Le sport et les collectivités territoriales*. Paris cedex 14, France : Presses universitaires de France.
- BAYEUX P. (2014), *Les relations entre collectivités locales et clubs sportifs*, Ed. Presses universitaires du sport
- BAYEUX P., HASHAR-NOE N., KLEIN G., VIGNERON J. (1999), les politiques sportives et les services des sports des villes de plus de 3000 habitants, *Revue européenne de Management du Sport* N°1, Février 1999, pp. 159-202.
- BAYLE E. (2001), « Le processus de professionnalisation des fédérations sportives nationales », in Chantelat P. *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, *Espaces et temps du sport*.
- BAYLE E. (2001), « Les modes de gouvernance des organisations à but non lucratif : une étude appliquée aux fédérations sportives nationales », *Revue des sciences de gestion*, septembre N°188-189 dossier (« Piloter l'entreprise »), p. 54-69.
- BAYLE E. (2005), *Management des organisations sportives. Contributions à l'analyse du management des organisations hybrides*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université Claude Bernard Lyon 1, Lyon, France.
- BAYLE E. (2010), « La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises », *Politiques et management public*, Vol. 27/1 | 2010.
- BEAUD S. (1996), L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'entretien ethnographique, *Politix Revue des sciences sociales du politique*, vol. 9, n° 35, Troisième trimestre 1996.
- BECKER H. S. (2002), « Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales ? » (trad. de Éric Robinet), *Agora débats/jeunesses*, vol. 29, p. 137-139.
- BECKER H. S (1997). La prise en compte de cas inhabituels dans l'analyse sociologique : les conseils de Hughes. In: *Sociétés contemporaines* N° 27. Autour d'Everett C. Hughes. pp. 29-37.
- BERNARDEAU-MOREAU D. (2003), *La professionnalisation dans les organisations associatives. Le cas des dirigeants bénévoles de la Fédération française d'équitation. Gérer et comprendre*. *Annales des Mines*, 73, 55-74.
- BERNARDEAU-MOREAU D. (2004), « Professionnalisation et formes nouvelles d'engagement militant dans les fédérations sportives », *Des bénévoles et leurs associations, Autre réalité, autre sociologie* (sous la direction de Dan Ferrand-Bechmann), L'Harmattan, *Logiques sociales*, Paris, décembre, p. 155-164.
- BERNARDEAU-MOREAU D. (2004), *Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles*, Paris, L'Harmattan, *Logiques sociales*.

- BERNARDEAU-MOREAU D. (2013), sociologie de l'intervention, Le sociologue au cœur des organisations associatives, sportives et de loisirs, édition Harmattan, Logiques Sociales.
- BERNARDEAU-MOREAU D. (2014), "Pour une sociologie utile : La sociologie d'intervention", Gérer et comprendre, Annales des Mines, n° 115, p.64-73.
- BERNARDEAU-MOREAU D. (2014), "Sociologie d'intervention : Historiques et fondements", Revue européenne des Sciences Sociales, 52-2, p.191-220.
- BERNARDEAU-MOREAU (2020), Sociology of sports organizations. A general perspective, limits and views in France", Sport in Society, volume 18, n°1.
- BERNARDEAU-MOREAU D. et HELY M. (2007), Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002. Sociologies pratiques, 15(2), p. 9-23.
- BERNARDEAU-MOREAU D., COLLINET C. (2009). Les éducateurs sportifs en France depuis 1945. Question sur la professionnalisation. Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- BERNOUX P. (2010), sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Éditions du Seuil.
- BESSE L., CHATEIGNER F. et IHADDADENE F. (2016), L'Éducation populaire. Savoirs, 42(3), p. 11-49.
- BESSY O. (2005), Sociologie des pratiquants de l'extrême. Le cas de figure des participants au Grand Raid de La Réunion. Staps, no 69(3), 57-72.
- BESSY O. (2008), Sport, loisir, tourisme et développement durable des territoires. Voiron : PUS.
- BESSY O. (2012), The North Face® Ultra-Trail du Mont-Blanc® - Un mythe, un territoire, des hommes. Chamonix, Le Petit Montagnard -Autour du Mont-Blanc.
- BORDES P. (2009), La sportification, ses mécanismes, ses effets. Violences et société, IIIe congrès de l'AFS, Paris, 14-17 avril. Site AFS, réseau thématique RT 31.
- BORDES P., LESAGE T. et LEVEL M. (2013), Les jeux collectifs de rue : résurgences ou re-création ?. Staps, 101(3), p. 33-46.
- BORDES P., LESAGE T. et LEVEL M. (2014), le processus de désportification comme exemple d'une glocalisation ? Le cas des jeux collectif de rue, in Sudre D. et Mathieu G., le sport diffusion globale & pratiques locales, Edition l'Harmattan.
- BORZAKIAN M. (2015), Une géographie de la France ludique. La dimension spatiale des pratiques culturelles. Annales de géographie, 701(1), p. 51-75.
- BOUBAKARY B. et ZERBIB R. (2019), Influence des modes managériales sur la culture d'entreprise : une approche exploratoire dans le contexte camerounais. La Revue des Sciences de Gestion, 297-298(3), 33-44.
- BOURDIEU ET PASSERON (1970), La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement, Les Éditions de Minuit, Collection Sens Commun, France, 284p.

- BOURDIEU P. (1984), « Comment peut-on être sportif ? », dans Questions de sociologie, Paris, Minuit, p. 173-195.
- BOURG J.-F. et NYES J.-F. (2012), Financement des clubs sportifs et stratégies des collectivités territoriales. Grenoble : Éditions Territorial.
- BOURGUIGNON R. et RIVAL M. (2012), Le lobbying des organisations syndicales. Gestion et management public, volume 1/1(1), p. 21-37.
- BOUSSARD V. (2008), Sociologie de la gestion : les faiseurs de performance, Paris, Belin.
- BRASSEUR M. (2012), L'interaction du chercheur avec son terrain en recherche-action : deux cas d'accompagnement individuel des managers. Recherches en Sciences de Gestion, 2(2), 103-118.
- BRECHET J.-P. (2016), Les frontières de l'entreprise sous l'angle de la théorie de la régulation sociale, Congrès AFEP 2016, Mulhouse, 4, 5, 6 juillet.
- BRIATTE-PETERS A. (2014), Les Verts à l'épreuve de la parité. Allemagne d'aujourd'hui, 207(1), p. 104-116.
- BRIOT M. et CHIFFLET P. (2001), Action organisée et choix des contenus d'enseignement en éducation physique et sportive. Application aux objectifs de socialisation et de formation à la citoyenneté. Staps, no 55(2), 101-114.
- BRISSET L. (2018), Évaluer l'efficacité des dispositifs sociosportifs : de la fausse pertinence technologique à l'innovation sociale de compétition. Sciences sociales et sport, 11(1), 67-97.
- BRUNA Y. (2020), Snapchat à l'adolescence : Entre adhésion et résistances. Réseaux, 222(4), 139-164.
- BUSSON-VILLA F. et GALLOPEL-MORVAN K. (2012), La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? [37]. Management & Avenir, 54(4), 168-190.
- CALLON M. (1974-1975), L'opération de traduction comme relation symbolique, Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique, Paris, Maison des sciences de l'homme.
- CALLON M. (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction, Année sociologique, vol XXXVI.
- CALLON M. et LATOUR B. (éd. 1991), La science telle qu'elle se fait, Paris, La découverte.
- CAMY J. et ZINTZ T. (2005), « Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe », De Boeck Université, Bruxelles, 2005.
- CATELLIN S. (2004). L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire. Hermès, La Revue, 39, (2), 179-185.
- CHAKRABARTI A.K. (1974), The role of champion in product innovation, California Management Review, vol. 17, n°2, p. 58-62.

- CHANTELAT P. (2001) La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats, Paris, l'Harmattan, *Espaces et temps du sport*, pp. 241-254.
- CHANTELAT P., BAYLE E, FERRAND C. (2004), Les représentations de l'activité des femmes dirigeantes dans les fédérations sportives françaises : effets de contexte et ambivalences. *Staps*, no 66(4), p. 143-159.
- CHANTELAT P., BOUHAOULA M., CHAMPELY S. (2001), Les logiques socio-économiques des clubs sportifs amateurs : une analyse des budgets. *Staps*, no 55(2), p. 61-78.
- CHANTELAT P., FODIMBI M., et CAMY J. (1998), Sports de la cité. *Anthropologie de la jeunesse sportive*. Paris, L'Harmattan.
- CHARREIRE S., DURIEUX F. (1999), Explorer et tester. In R.A. Thiétart (coord.), *Méthodes de Recherche en Management* (pp 57-80). Paris : Dunod.
- CHARRIER D. (1992), Les Français seraient-ils devenus moins sportifs in *L'État de la France 1992*. La Découverte. Crédoc. 2 p.
- CHARRIER D. (2001), Le financement du sport par les collectivités locales : une stabilité illusoire ? *Pouvoirs Locaux*, 49 II, p. 39-41.
- CHARRIER D. (2001), Politiques sportives des collectivités locales : le sport de haut niveau au cœur des débats budgétaires ? In *Actes du colloque sport de haut niveau et sport professionnel en région(s). Quelles articulations avec l'État et l'Europe ?* Bordeaux : MSHA, p. 175-180.
- CHARRIER D. (2007), Les politiques publiques de prévention et d'insertion par le sport : l'exemple de la France. Quel bilan et quelles perspectives ? *Bulletin de la Société neuchâteloise de géographie*.
- CHARRIER D. (2014), Le financement du sport : enjeux méthodologiques et zones de turbulence. In Lapeyronie B. et Charrier D., *Les politiques sportives territoriales. Savoirs et questionnements*, Éditions Kréaten.
- CHARRIER D. (2015), Réduire les inégalités d'accès aux pratiques sportives. In « Sport et écologie : un esprit d'équipe ». Ouvrage collectif sous la direction d'AM. Heugas, A. Jean et de J. Bonnet. CEDIS.
- CHARRIER D., BOURBILLERES H., PARMANTIER C. (2021), la nouvelle gouvernance du système sportif : une urgente nécessité ?, *Jurisport* 215, Janvier 2021.
- CHARRIER D. et DURAND C. (2005), Le financement des politiques sportives locales : sport pour tous, sport professionnel, une dualité à réinventer. *Annuaire des collectivités locales 2005 du Groupement de Recherches sur l'Administration Locale en Europe*. Le financement des politiques locales -GIS CNRS. Revue sous la direction de G. Marcou et de H. Wollmann. 11 p.
- CHARRIER D. et JOURDAN J. (2000), Insertion par le sport et mouvement sportif : une inégale implication, *Migrations Société*, 71
- CHARRIER D. et JOURDAN J. (2014), *Les politiques sportives territoriales. Savoirs & questionnements*, Ed. Kreaten

- CHARRIER D. et JOURDAN J. (2015), Le sport comme levier éducatif dans les territoires urbains en difficulté. *Informations sociales*, n° 187, p. 58-65.
- CHARRIER D., DJABALLAH, M., COMETTI A., PARMANTIER C., JOURDAN J. (2012), Prévention, animation et insertion par le sport en zones urbaines sensibles : la reconstruction du processus historique des analyses. *Movement & Sport Sciences*, 78(4), 25-37.
- CHARRIER D., JOURDAN J., VIEILLE MARCHISET G. (2015), « des missionnaires au bord de la rupture ? », in Vieille Marchiset G., Coignet, B, (2015), *Clubs sportifs en banlieue. Des innovations sociales à l'épreuve du terrain*. Coll. « sport et sciences sociales », Presses universitaires de Strasbourg.
- CHARTIER R., VIGARELLO G. (1982), les trajectoires du sport, *Pratiques et spectacle*, Galimard, le débat, 1982/2 n° 119, p. 35-58
- CHAVAROCHE L. (2018), Logiques de pratiques de slackline. *Staps*, 121(3), pp.77-91.
- CHAUVIÈRE M. *et al.* (2009), « Débat : L'association, l'entreprise et l'administration : quelle circulation des normes de gestion ? », *Entreprises et histoire* 3/2009 (n° 56), p. 131-144.
- CHESEL M.E. et NICOURD S. (2009), « les ressorts des modes de gestion des associations », *Entreprises et histoire*, 2009/3, n° 56, p. 6-10.
- CHIAPELLO E. et GILBERT P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentalisation de gestion*, La Découverte, Paris.
- CHIFFLET P. (1990), *Les fédérations sportives politiques, stratégies, publics : logique de fonctionnement du système sportif français*, Ed. Scientifique, Université Joseph Fourier, Grenoble.
- CHIFFLET P. (2005), *Idéologie sportive et service public en France. Mythe d'un système unifié*, Grenoble, PUG.
- CHIMOT C. (2003), *Présentation des résultats de l'enquête sur la place des femmes dans les organisations sportives*. Colloque Femmes et sport, CNOSF, Paris.
- CHIMOT C. (2004), Répartition sexuée des dirigeant(e)s au sein des organisations sportives françaises. *Staps*, no 66(4), p. 161-177.
- CHOVAUX O. (2020), Julien Fuchs, *Le temps des jolies colonies de vacances. Au cœur de la construction d'un service public (1944-1960)*, Presses universitaires du Septentrion, 2020, 410 p.. *Staps*, 4(4), 121-123.
- CIVARD-RACINAIS A. et DORTIER J-F. (2016). *La dynamique de l'action organisée*. Dans : Jean-Michel Saussois éd., *Les Organisations : État des savoirs* (pp. 298-304). Auxerre, France : Éditions Sciences Humaines.
- CLAVERIE É. (2020), Des Petites A aux premiers pas de l'UFOLEP : aux origines du sport laïque en France (1895-1939). *Sciences sociales et sport*, 15(1), p. 43-72.
- COLLET C. (2018), *Comprendre le développement et la structuration de "l'espace des "socioports" Rennais*. Éducation. Université Rennes 2. Français.

- COMBES-JORET M. et LETHIELLEUX L. (2017), Être ou ne pas être une association gestionnaire d'établissements : Le cas de la Croix-Rouge française. *RECMA*, 344(2), 25-40.
- CONRAUD G. (2020), *Fédérations sportives et identités : une analyse sociologique par le prisme de la FSGT*. Sociologie. Université Paris-Saclay, 2020. Français.
- CONSTANS S. et GARDAIR E. (2018), Représentations et pratiques des loisirs des enfants et adolescents : le paradoxe de la dimension éducative des loisirs. *Bulletin de psychologie*, numéro 554(2), 563-578.
- CORNELOUP J. (1999), Pour une autre approche en management du sport. *Gestion 2000, Recherches et Publications en Management A.S.B.L.*, 1999, 16 (3), pp.33-60.
- CORTEEL D., PÉLISSE J. et WALTER E. (2009), « Introduction », *Formation emploi*, 108 | 2009, 5-8.
- COTTIN-MARX, S., HELY M., JEANNOT G. et SIMONET M. (2017), La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements. *Revue française d'administration publique*, 163(3), 463-476.
- COUSIN O. et RUI F. (2011), La méthode de l'intervention sociologique. Évolutions et spécificités, *Revue française de science politique* 2011/3 (Vol. 61), p. 513-532.
- COUSINEAU M. et DAMART, S. (2017), Le management des bénévoles, entre outils et valeurs : Une approche par les paradoxes. *Revue française de gestion*, 262(1), 19-36.
- CRET B. et JAUBERT G. (2014), Contre la thèse de la marchandisation du social : l'exemple des travailleurs handicapés en établissements et services d'aide par le travail (ESAT). *Annales des Mines -Gérer et comprendre*, 115(1), 54-63.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *l'acteur et le système*, Éditions du Seuil.
- CUNNINGHAM I. et PHILIP J. (2014), Public service outsourcing and its employment implications in an era of austerity: the case of British social care, *Competition and Change*, 18(1), 1-19.
- DAUVIN P. et SIMEANT J. (2002), *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de Sciences Po.
- DAVIES S. (2011), Outsourcing and the voluntary sector : A review of the evolving policy landscape, in Ian Cunningham and Philip James, *Voluntary Organisations and Public Service Delivery*, New York, Routledge, p. 15-36.
- DAVISSE A. et LOUVEAU C. (2005), 17. Pratiques sportives : inégalités et différences. Dans : Margaret Maruani éd., *Femmes, genre et sociétés : L'état des savoirs* (pp. 139-147). Paris : La Découverte.
- DE SINGLY F. (1992), *l'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Paris, Nathan
- DE TERSSAC G. (2012), *La théorie de la régulation sociale : repères introductifs*. Interventions, *Economiques : Papers in Political Economy*, Association d'Économie Politique, pp.1-16.



- DEFRANCE J. et C. POCIELLO (2003), Structures et évolutions du champ sportif français, 1960-1990. Essai d'analyse « fonctionnelle », historique et prospective. p. 16-26.
- DEFRASNE J. (1995), La vie associative en France, Puf, « Que sais-je ? » 1995, 127 p.
- DELALIEUX G. (2010), « Politiques publiques et commercialisation des pratiques associatives : le cas du label social et environnemental d'une ONG française », Politiques et management public, vol. 27/1, p. 97-118.
- DELATTRE M. (2002), Professionnalisme et bénévolat : alibi de l'amateurisme ou crise des discours ? Revue internationale de l'économie sociale, (283), 53-66.
- DEMESLAY J. et TRABAL P. (2007), De quelques contraintes du processus d'harmonisation des politiques antidopage : (enquête). Terrains & travaux, 12(1), p. 138-162.
- DEMOUSTIER D. (2002), « Le bénévolat, du militantisme au volontariat », in Revue française des affaires sociales, n° 4.
- DENIS D. (2003), « Le sport et le scoutisme, ruses de l'histoire », in Bancel, Nicolas ; Denis, Daniel ; Fates, Youssef (dir.). De l'Indochine à l'Algérie, Paris, La Découverte, p. 195-209
- DESAGE F. (2006), comparer pour quoi faire ? Le point de vue d'un « monographe », Chaire de recherche du Canada en Citoyenneté et gouvernance, Département de scient politique Université de Montréal. Texte présenté lors d'une conférence donnée par Fabien Desage, le 16 janvier 2006 à l'Université de Montréal.
- DESLAURIERS JP. (1991), Recherche qualitative, Guide pratique, McGraw-Hill, Montréal.
- DEYDIER, B. (Éd.) (2004). L'accès des femmes aux fonctions dirigeantes. Rapport Femmes et sports. Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la vie associative, 10-16.
- DI MAGGIO et Paul J. POWELL, W. W. (1983), The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160
- DIEU A-M, DELHAYE C. et CORNET A. (2010), « Les femmes au foyer », Travail et Emploi, 122 | 2010, p. 27-38.
- DOSDA P. (1995), les directeurs dans le travail social, par eux-mêmes et par nous, ronéo, les publications du centre de recherche sur les inadaptations, Université Lumière-Lyon 2.
- DOUGLAS M. (1999), Comment pensent les institutions. Paris.
- DUBAR C. (1990), Reynaud Jean-Daniel, Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale.. In: Revue française de sociologie, 31-4. pp. 646-649.
- DUCHESNE S. (1996), Entretien non-préstructuré, stratégie de recherche et étude des représentations. Peut-on déjà faire l'économie de l'entretien « non-directif » en sociologie ? Politix, 3(3), 189-206.
- DULAURANS M. (2012), Une recherche dans l'action : le cas d'une CIFRE en collectivité territoriale, Communication et organisation, 41 | 2012, 195 210.

- DUMÉZ H. (2011), Qu'est-ce que la recherche qualitative ?, *Le Libellio d'Aegis*, 2011, 7 (4 - Hiver), pp.47-58.
- DURET P. (2015), Les pratiques sportives des Français. Dans : Pascal Duret éd., *Sociologie du sport* (pp. 7-27). Paris cedex 14, France : Presses universitaires de France.
- DURKHEIM E. (1893/2013), *De la division du travail social*. Presses universitaires de France, 2013.
- DURU-BELLAT M. (2012), L'éducation des filles aux États-Unis et en France. *Travail, genre et sociétés*, 2(2), 133-149.
- DUVERGER T. (2019), L'institutionnalisation de l'économie sociale et solidaire : État et société civile organisée en France de 1981 à 2017. *Informations sociales*, 199(1), 28-35.
- ELIAS N. et SCOTSON J. (1997 [1965]), *Logiques de l'exclusion*. Enquête sociologique au cœur des problèmes d'une communauté, Paris, Fayard.
- EMERSON R. (2003), Le travail de terrain comme activité d'observation. Perspectives ethnométhodologistes et interactionnistes. Dans D. Céfai (Éd.) *L'enquête de terrain*. Paris : La Découverte/MAUSS.
- EPIPHANE D. (2016), Les femmes dans les filières et les métiers « masculins » : des paroles et des actes. *Travail, genre et sociétés*, 36(2), p. 161-166.
- FALCOZ M. et WALTER E. (2009), L'emploi dans le sport associatif et fédéral : Un état de la question. *Staps*, 83(1), p. 43-54.
- FIZE M. (1994), La fièvre du street-ball, *Télérama*, 76, 11-14.
- FOLI O., DULAURANS M. (2013), Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte », *Études de communication*, 40 | 2013, 5976.
- FORTINO S. (2002), *La mixité au travail*. La Dispute, Paris.
- FOUCAULT M. (2004a), Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France, 1977-1978, Paris, EHESS/Gallimard/Le Seuil.
- FRAISSE G. (1997), La démocratie exclusive : un paradigme français, *Pouvoirs*, Revue française d'études constitutionnelles et politiques, n° 82, pp. 5-16.
- FRAJERMAN L. (2008), L'engagement des enseignants (1918-1968), *Histoire de l'éducation*, 117, p. 57-96.
- FRANC A. et LAROCHE A. (2019), Le statut des organisations de l'ESS : un outil de valorisation perfectible. *Informations sociales*, 199(1), 62-71.
- FRAYSSE M. et MENNESSON C. (2009), Masculinités hégémoniques et féminités : les modèles de genre dans une revue de VTT. *Sciences sociales et sport*, 2(1), p. 25-53.
- FRIDMAN V. et OLIVIER M. (2004), Présentation : goûts, pratiques culturelles et inégalités sociales : branchés et exclus. *Sociologie et sociétés*, 36, 1, 3-11.

- FRIEDBERG E. (1992), Les quatre dimensions de l'action organisée. In: Revue française de sociologie, 33-4. Organisations, firmes et réseaux. pp. 531-557.
- FUCHS J. (2020), Le temps des jolies colonies de vacances. Au cœur de la construction d'un service public (1944-1960), Presses universitaires du Septentrion, 410 p.
- GAGLIO G. (2008), En quoi une thèse CIFRE en sociologie forme au métier de sociologue ? Une hypothèse pour ouvrir le débat, Revue de l'association française de sociologie, 3|2008.
- GASPARINI W. (2000), Sociologie de l'organisation sportive, Paris, La découverte, Repères.
- GASPARINI W. (2005), Sport, pouvoir local et démocratie participative en Alsace, IN Revue Espaces et sociétés, no 123, p53-67
- GASPARINI W. (2008), L'intégration par le sport : Genèse politique d'une croyance collective. Sociétés contemporaines, 69(1), 7-23.
- GASPARINI W. et VIEILLE MARCHISET G. (2008), Les politiques sociales urbaines par le sport. Dans : W. Gasparini & G. Vieille Marchiset (Dir), Le sport dans les quartiers : Pratiques sociales et politiques publiques (pp. 105-149). Paris cedex 14, France : Presses universitaires de France.
- GASPARINI W. et VIEILLE MARCHISET G. (2008), Le sport dans les quartiers -Pratiques sociales et politiques publiques. Paris, Presses universitaires de France
- GAUDIN J.P. (1999), Gouverner par contrat. L'action publique en question. Presses de Sciences Po, Paris.
- GEPHART R.P. Jr. (1988), Ethnostatistics : Qualitative Foundations for Quantitative Research, London : Sage.
- GIRAUD C. (2004), Histoire de la sociologie. Paris cedex 14, France : Presses universitaires de France.
- GIROUX S. et TREMBLAY G. (2002), Méthodologie des sciences humaines : la recherche en action, Saint-Laurent : Éditions du Renouveau Pédagogique Inc.
- GOMEL B. et LOPEZ A. (2012), « Effets des emplois jeunes sur les trajectoires professionnelles », Le 4 pages du CEE, juillet, n° 94.
- GOMEZ C. et VERSCHUUREN P. (2019), Changer ou être changées : Les organisations sportives internationales face à une transition forcée. Revue internationale et stratégique, 114(2), 65-69.
- GRATTON C. et TAYLOR C. (2000), Economics of Sport and Recreation, Taylor & Francis Books.
- GRIMA F., TRÉPO G. (2003), Initier une innovation organisationnelle : tactiques d'influence et processus de persuasion mis en œuvre par les champions, Revue de gestion des ressources humaines, n° 50, p. 23-36.
- GUICHARD J. et HUTEAU M. (2006), Psychologie de l'orientation, Paris, Dunod.

- GUIROU C. (2015), Choisir un mode de gestion : l'importance des croyances », *Gestion et management public* 2015/4 (Volume 4/n° 2), p. 45-59.
- GUITTET A. (2013). *L'entretien : Techniques et pratiques*. Paris : Armand Colin.
- GUTTMAN A. (2006 [1978]), *Du Rituel au record. La nature des sports modernes*, Paris, L'Harmattan, 244 p.
- HAEGEL F. (2005), Réflexion sur les usages de l'entretien collectif. *Recherche en soins infirmiers*, 4(4), 23-27.
- HALBA B. (2003), *Bénévolat et volontariat en France et dans le monde*, Paris, La Documentation française.
- HAMEL J. (1997), « La socio-anthropologie, un nouveau lien entre la sociologie et l'anthropologie », *Socio-anthropologie [En ligne]*, 1 | 1997.
- HATCHUEL A. et WEIL B. (1992), *L'expert et le système*, Economica, Paris.
- HEAS S., FERREZ S., KERGOAT R., BODIN D., ROBENE L., « Violences sexistes et sexuelles dans les sports : exemples de l'humour et de l'insulte », *Genre, sexualité & société [Online]*, 1 | Printemps 2009.
- HELLEC F. (2014), *Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE : Du désenchantement à la distanciation*. *Sociologies pratiques*, 28(1), 101-109.
- HÉLY M. (2004), les différentes formes d'entreprise associatives, *sociologie pratiques*, n° 9, p. 27-51.
- HÉLY M. (2005), *le travailleur associatif. Un salarié de droit privé au service de l'action publique*, thèse EHESS.
- HÉLY M. (2009), *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris, Presses universitaires de France
- HERREROS G. (2002), *Pour une sociologie d'intervention*, Ramonville-Saint-Agne, ERES.
- HEURDIER, L. (2018), *La Ligue de l'enseignement et les Fêtes de la Jeunesse. Manifester son attachement à la République et à l'école laïque dans les années 1930*. *Le Mouvement social*, 262(1), p. 89-105.
- HINNEWINKEL A.-L. (2006), *Le salariat dans les clubs sportifs : des emplois à construire*, Thèse de doctorat : STAPS, Bordeaux II.
- HOARAU C. et LAVILLE J. (2013), *La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion*. Toulouse, France.
- HONTA M. (2003), *Sport de haut niveau et décentralisation : des stratégies d'acteurs à la régulation du système L'exemple aquitain*. *Staps*, no 60(1), p. 75-92.
- HONTA M. (2004), *Sport et action publique locale : des initiatives entre concurrence et complémentarité inter- institutionnelles. Le cas de la ville de Mérignac (Gironde)*., In *Revue STAPS*, no 63, p.107-122

- HONTA M. (2008), Sport et intercommunalité : quels enjeux pour la définition des politiques départementales et l'articulation de l'action publique sportive locale ?. *Staps*, 80(2), 115-136.
- HONTA M., et JULHE S. (2013), « Les professions du secteur public saisies par la privatisation. Le cas des conseillers techniques sportifs », *Gouvernement et action publique*, vol. 1, no. 1, pp. 63-87.
- HONTA, M. et JULHE S. (2016), Quand le mandat s'étirole. Des cadres du ministère chargé des sports saisis par l'affaiblissement et la mise en concurrence de leur activité professionnelle. *Sciences sociales et sport*, 9(1), p. 115-152.
- ILLIVI F. et HONTA M. (2019), La mise en œuvre du plan « Sport, Santé, Bien-être » en région : Un processus d'ajustements continus. *Santé Publique*, vol. 31(4), P ; 475-484.
- INOUE Y., FUNK D., et JORDAN J. S. (2013), The Role of Running Involvement in Creating Self-Sufficiency for Homeless Individuals Through a Community-Based Running Program, *Journal of Sport Management*, 27(6), 439-452.
- ION J. (1997), *la fin des militants*, Paris, les éditions de l'atelier.
- IRLINGER P., LOUVEEAU C., METOUDI M. (1987), *Les pratiques sportives des Français ; enquête sur les usages sportifs du temps libéré*, Paris, Insep.
- JACQUEMART A. et MASCRET C. (2017), Mixités et non-mixités dans les mouvements féministes des années 1968 en France. *Clio. Femmes, Genre, Histoire*, 2(2), 221-247.
- JALLAT F. et LINDON D. (2016), Chapitre 6. La politique de communication (1) : gestion de la force de vente, promotion, réseaux sociaux. Dans : , F. Jallat & D. Lindon (Dir), *Le marketing : Études • Moyens d'action • Stratégie* (pp. 228-257). Paris : Dunod.
- JOANNIDÈS V. et BERLAND N. (2008), Grounded theory : quels usages dans les recherches en contrôle de gestion ?. *Comptabilité Contrôle Audit*, 3(3), 141-162.
- JODELET D. (2003), « Aperçus sur les méthodologies qualitatives », in Moscovici S. et Buschini F. (Dir.), *Les méthodes des sciences humaines*, Paris : PUF Fondamental.
- JONES R., BURNAY N. et SERVAIS O. (2000). Chapitre 5. L'entretien. Dans : , R. Jones, *Méthodes de recherche en sciences humaines* (pp. 137-167). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.
- JUAN S. (2001), *Mouvement ou appareils associatifs ?*, sociologie du travail n° 1.
- JUAN S. (2006a), *le combat de l'organisation et de l'institution*, sociologie n° 1, revue en ligne de l'AISLF.
- JUAN S. (1999), *L'utilité sociale de l'activité associative face à la professionnalisation et à la marchandisation*, sociologie du travail, n° 2.
- JUHLE S. et HONTA M. (2016), Les conseillers techniques du ministère des Sports. Création et contrôle d'un corps d'agents de l'État (1960-1987). *Staps*, 113(3), 21-36. doi:10.3917/sta.113.0021.
- JULHE S. et HONTA M. (2012), L'articulation travail-famille chez les conseillers techniques sportifs : situations asymétriques entre hommes et femmes. *Sociologie*, vol. 3(4), p. 341-357.

- JULHE S. et HONTA M. (2014), Privé ou public : le « choix » du statut d'emploi au sein d'un même groupe professionnel. *Formation emploi*, 128(4), p. 31-46.
- JULHE S. et HONTA M. (2016), Les conseillers techniques du ministère des Sports. Création et contrôle d'un corps d'agents de l'État (1960-1987). *Staps*, 113(3), pp. 21-36.
- JULLA-MARCY M. (2019), Des spécialistes de la polyvalence : une analyse sociologique des carrières dans les sports pluridisciplinaires : (pentathlon moderne, heptathlon/décathlon), STAPS, Université Paris 10, Paris-Nanterre en partenariat avec l'institut des sciences sociales du politique (Nanterre ; Cachan ; Val-de-Marne), Français
- KAUFMANN J.-C. (1996), *L'entretien compréhensif*. Paris : Nathan.
- KERGOAT D. (2000), Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe. In H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré et D. Senotier (Coord.) *Dictionnaire critique du féminisme*. (pp. 35-44) Paris : PUF.
- KERGOAT D. (2009), « Individu, groupe, collectif : quelques éléments de réflexion », in Cardon, Philippe, Kergoat, Danièle et Pfefferkorn Roland, *Chemins de l'émancipation et rapports sociaux de sexe*, Paris, La Dispute, p. 47-62.
- KOEBEL, M. (2010), L'intégration par le sport : une croyance durable. *Empan*, 79(3), 28-39.
- KENIG G. (2015), Stratégies politiques, avantage concurrentiel et performances. *Revue française de gestion*, 252(7), p. 89-108.
- LABRIDY F. (2014), *Hors-corps, actes sportifs et logique de l'inconscient*, édition l'Harmattan, collection Mouvement des Savoirs, 222 p.
- LACAN A. (2016), La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ?. *Management & Avenir*, 90(8), 195-217.
- LACASSAGNE M., PIZZIO L. et JEBRANE A. (2006), La représentation sociale du sport : vision d'étudiants sportifs et non-sportifs. *Movement & Sport Sciences*, no 58(2), 117-134.
- LAFABREGUE C. (2013), « Transformer son organisation pour conserver sa mission », *Sociologos* [En ligne], 8 |
- LAHIRE B. (2004), *La culture des individus*. Paris : La découverte.
- LATOUR B. (éd. 1992), *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris, L'Harmattan.
- LAVILLE J.-L. (1997), Renaud Sainsaulieu, *Sociologie de l'association. Des organisations à l'épreuve du changement social*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LAVILLE J.-L. (2009), Management et régulation dans les associations. *Connexions*, 91(1).
- LAVILLE J.-L. (2014), Décider en association. *Connexions*, 101(1), 79-92.
- LAVILLE J.-L. et GLÉMAIN P. (2009), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée De Brouwer, Paris.
- LAVILLE J.-L. et SAINSAULIEU R. (2013), *l'association, sociologie et économie, pluriel*.

- LAWTON T., MCGUIRE S. and RAIWANI T. (2013), "Corporate political activity : a literature review and research agenda", *International Journal of Management Reviews*, vol. 15, p. 86-105.
- LAZARSELD P. (1970), *observations surprenantes*, Philosophie des sciences sociales, Paris, Gallimard.
- LEBECQ P -A. (2004), *Sports, éducation physique et mouvements affinitaires au XX<sup>e</sup> siècle, les pratiques affinitaires*, Ed. L'Harmattan, Paris
- LEBON F. (2013), *Les animateurs entre précarité, militantisme et gestion politique des quartiers*. *Pensée plurielle*, 32(1), 61-71
- LEFEVRE B. et OHL F. (2007), *Les choix des pratiques physiques et sportives des Français : omnivorité, univorité et dissonances*. *Movement & Sport Sciences*, 62(3), 81-90.
- LIPOVETSKY G. (1983), *L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain*. Paris, Gallimard.
- LOIRAND G. (2004), *Professionnalisation de quoi parle-t-on ?*. Dans : *Dispositions et pratiques sportives. Débats actuels en sociologie du sport*, Paris, l'Harmattan, pp. 17-227.
- LOIRAND G. (2001), « Le bénévolat sportif : les ambiguïtés d'un engagement », in Chantelat P. *La professionnalisation des organisations sportives, nouveaux enjeux, nouveaux débats*, Paris, L'Harmattan, *Espaces et temps du sport*, pp. 273-300.
- LORET A. (2003), *L'intégration par le sport au risque de l'innovation sportive*. *Empan*, no51(3), 39-47.
- LORET A. (2004), *Concevoir le sport pour un nouveau siècle*, Presses universitaires du sport.
- LOUVEAU C. (2006), « Inégalité sur la ligne de départ : femmes, origines sociales et conquête du sport », *Clio. Histoire, femmes et sociétés [En ligne]*, 23 | 2006, 23 | 2006, 119-143.
- LOUVEAU C. (2015), *Dans le sport, des principes aux faits... Travail, genre et sociétés*, 34(2).
- LOUVEL L. (1991), *Chroniques de voyage dans le foot de rue*. *Sport et plein air*, 357, 20-23.
- MABILON-BONFILS B. (2019), *Interactionnisme*. Dans : Christine Delory-Momberger éd., *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique* (pp. 235-236). Toulouse, France: Érès.
- MAGLIOGLOU T. (2008), *L'entretien non directif comme modèle générique d'interactions [\*]*. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie sociale*, 2(2), 51-65.
- MAHAN III J-E., SEO W-J., JORDAN J-S, FUNK D. (2017), *Exploring the impact of social networking sites on running involvement, running behavior, and social life satisfaction*, *Sport Management Review* 18 (2015) 182–192.
- MALENFANT C. (1988), « Les territoires de pratiques. Espaces régionaux et motivations du travail volontaire dans les associations sportives en France », *Les politiques municipales des sports, Actes des quatrièmes rencontres d'Angers*, 26-27 novembre 1987, *Les cahiers*, n° 24.

- MARCILLAT A. et MAURIN M. (2018), Singularisation, différenciation : pratiques de la (non)mixité dans l'intervention sociale auprès des personnes sans-abri. *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 37(2), 90-105.
- MARKHAM S.K. (1998), A longitudinal examination of how champions influence others to support their projects, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 15, p. 490-504.
- MARRY C., BERENI L., JACQUEMART A., LE MANCQ F., POCHIC S. et REVILLARD A. (2015), Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique. *Revue française d'administration publique*, 153(1), 45-68.
- MARSAULT C. (2017), Le sport santé, un objet médical, social ou sportif ? Le dispositif strasbourgeois « sport santé sur ordonnance » comme objet politique transversal. *Sciences sociales et sport*, 10(1), 21-49.
- MARSAULT C. (2009), 1. La sportivisation : l'enjeu sportif comme modèle culturel. Dans : , C. Marsault, *Socio-histoire de l'éducation physique et sportive* (pp. 5-50). Paris cedex 14, France : Presses universitaires de France.
- MARTEL L. (2006), Quand la diversité interroge les politiques publiques sportives ou la difficulté de faire face au défi.... *Management & Avenir*, 10(4), 161-178.
- MARTIN J-P (2016), *La Ligue de l'enseignement, une histoire politique (1866-2016)*.
- MATEO DIAZ M. (2003), Les quotas sont-ils utiles ? L'efficacité imparfaite des mesures de discrimination positive dans les lois électorales belges. *Revue française de science politique*, vol. 53(5), 791-815.
- MAUNY C. et GIBOUT C. (2008), Le football « sauvage » : d'une autre pratique à une pratique autrement.... *Movement & Sport Sciences*, 63(1), 53-61.
- MAUSS M. (1973), *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* In *Sociologie et Anthropologie*, PUF, Collection Quadrige.
- MAYAUX F. (1996), *Noyau stratégique des associations : quel partage des pouvoirs entre dirigeants bénévoles et dirigeants salariés ?* Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Lyon 3, n° 9401419I.
- MAYAUX F. (1999), « Typologie des conseils d'administration d'associations », *Revue Internationale de l'Économie sociale*, 272, p. 45-57.
- MAYAUX F. (2009), Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités. *Entreprises et histoire*, 56(3), 98-116.
- MAYAUX F. et REVAT R. (1993), *Marketing pour associations : l'efficacité au service de vos valeurs*, préface de Philippe Chatrier, Liaisons, 140p.
- MENNESSON C. (2011), Socialisation familiale et investissement des filles et des garçons dans les pratiques culturelles et sportives associatives. *Réseaux*, 4(4-5), 87-110.
- MENNESSON C. (2012), Pourquoi les sportives ne sont-elles pas féministes : De la difficulté des mobilisations genrées dans le sport. *Sciences sociales et sport*, 5(1), 161-191.



- MENNESSON C., BERTRAND J. et COURT M. (2016), Forger sa volonté ou s'exprimer : les usages socialement différenciés des pratiques physiques et sportives enfantines. *Sociologie*, 4(4), 393-412.
- MEIER O. et SCHIER G. (2008), Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?. *Management & Avenir*, 20(6), 179-198.
- MINGUET G. (2001), Taxinomie de modèles sociologiques d'intervention, in VRANCKEN D. & KUTY O., *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*, De Boeck Université, Ouvertures sociologiques, pp. 19-68,
- MINTZBERG H. (1982), *structure et dynamique des organisations*, Éditions d'organisation.
- MINTZBERG H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, Traduction de Mintzberg (1983), *Power in and around organization*, N-J, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- MONNIER A. (2021), La Croix-Rouge : une organisation caritative face à la crise du Covid. *VST - Vie sociale et traitements*, 1(1), 44-48. <https://doi.org/10.3917/vst.149.0044>
- MORILLON L. (2008), De l'idylle au détournement, quels apports des CIFRE en Sciences de l'Information et de la Communication ?.
- MOUSTARD R. (2009), Sport populaire, Éducation populaire : un combat commun. *Vie sociale*, 4(4), 79-89.
- MUKAMURERA J., LACOURSE F., COUTURIER Y. (2006), Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques, *Recherches Qualitatives –Vol.26(1)*, pp. 110-138.
- NALEBUFF B. et BRANDENBURGER A. (1996), *La coopération, une révolution dans la manière de jouer concurrence et compétition*. Paris, Village Mondial.
- NAY O. et SMITH A. (2002), dir., *Le gouvernement du compromis. Courtiers et généralistes dans l'action politique*, Paris, Economica, pp. 47-86
- NEZ H. (2010), « Annexe 2 : Grille d'observation », *Sociologie [Online]*, N° 4, vol. 2 | 2011, Online since 26 January 2012, connection on 04 October 2017.
- NIZET J. et PICHAULT F. (2000), *comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaetan Morien Editeur, Levallois Peret.
- PAPADIMITRIOU D. et TAYLOR P. (2000), Organizational effectiveness of Hellenic national Sports Organizations : A Multiple Constituency Approach, *Sport Management Review*, vol. 3, p. 23-46.
- PASSAVANT É. (2005), La hiérarchie des légitimités dans les sports de loisir : l'exemple du roller fitness. *Movement & Sport Sciences*, no 56(3), 97-107.
- PASQUIER G. (2010), Les expériences scolaires de non-mixité : un recours paradoxal. *Revue française de pédagogie*, 2(2), 97-101.

- PEDERSEN H., KREMMER PEDERSEN L. et THING L-F. (2018), 'Liquid running communities' – an analysis of serious runners' communities, *European Journal for Sport and Society*.
- PENEFF J. (2009), *Le gout de l'observation, comprendre et pratiquer l'observation participante en sciences sociales*, Paris, La Découverte.
- PÉREZ R. (2003), *La gouvernance des entreprises*, La Découverte, Repères, Paris, 2003 cité par ZINTZ T. et VAILLEAU D. (2008), *La gouvernance des fédérations sportives : Proposition d'un cadre d'analyse et d'action*. *Revue française de gestion*, 187(7), 15-34.
- PERRIN-JOLY C., (2010), *De la recherche salariée en France : lien de subordination et liberté de la recherche*, in *Sociologie*.
- PFADENHAUER M. (2005), *Ethnography of Scenes. Towards a Sociological Lifeworld Analysis of (Post-traditional) Community-building*. *Forum : Qualitative Social Research*, 6.
- PHARABOD A., NIKOLSKI V. et GRANJON F. (2013), *La mise en chiffres de soi : Une approche compréhensive des mesures personnelles*. *Réseaux*, 177(1), 97-129.
- PIGEASSOU C. (1995), *Le management du sport associatif : les enjeux du futur*, *Sport et culture*, n° 1.
- POCIELLO *et al.* (1981), *Sports et société : approche socio-culturelle des pratiques*. Paris, Vigot, coll. « Sport plus enseignement ».
- POCIELLO C. (2015), « Nouvelles pratiques, nouvelles valeurs » : essai sur la transformation de quelques « milieux de culture » sportifs après les années 1980. *Staps*, 107(1), 13-31.
- POPPER K. (1991), *La connaissance objective*, Paris : Flammarion.
- POULOUIN G. (dir.). (2012), *Universités populaires, hier et aujourd'hui*. Paris : Autrement.
- PROUTEAU L. et TCHERNONOG V. (2017), *Évolutions et transformations des financements publics des associations [1]*. *Revue française d'administration publique*, 3(3), 531-542.
- PROUTEAU L. et WOLFF F. (2010), *La participation associative en France : une analyse longitudinale*. *Économie & prévision*, 1(1), 45-63.
- QUIDU M. (2017), « Les activités sportives « hybrides » comme réponse à l'accélération des rythmes de vie », *Temporalités [En ligne]*, 25 | 2017.
- QUIDU M. (2019), *Le Mixed Martial Arts, entre innovation et hybridation : genèse et développement techniques d'un sport de combat de synthèse. Étude empirique de la diversité des techniques victorieuses à l'Ultimate Fighting Championship*. *Sciences sociales et sport*, 13(1), 137-185.
- RAMANANTSOA B. et THIÉRY-BASLÉ C. (1989), *Organisation et fédérations sportives, sociologie et management*, PUF, Paris.
- RÉGNIER F. (2018), « Gout de liberté » et self-quantification : Perceptions et appropriations des technologies de self-tracking dans les milieux modestes. *Réseaux*, 208-209(2), 95-120.

- REYNAUD J.D (2004), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris, édition Armand Colin, 172(4), 11-18.
- RICHEBE N., FAVEREAU O., LIVIAN Y., BRECHET J.P, TASKIN L., HAVARD C., EYNAUD P., MOUREY D. et RAULET-CROSET N. (2020), *La théorie de la régulation sociale – Hommage à Jean-Daniel Reynaud*, *Rev. Fr. Gest.*, 46 291 (2020) 105-128
- RICHEZ J.C. (2004), « La mémoire légendaire de l'Éducation populaire ». *Pour*, n° 181, pp. 106-114.
- RIVAL M. et CHANUT V. (2015), *Les stratégies politiques des organisations : De nouvelles perspectives pour la recherche en sciences de gestion*. *Revue française de gestion*, 252(7), 71-88.
- ROCHEDY R. (2015), *Analyse d'un espace de décélération : l'exemple de l'ultra-trail*. *Staps*, 107(1), 97-109.
- RODET D. (2019), *L'économie sociale et solidaire : une réalité composite issue d'histoires plurielles*. *Informations sociales*, 199(1), 14-25.
- RONKAINEN N-J, SHUMAN A., DING T., YOU S. et XU L. (2017), 'Running Fever': understanding runner identities in Shanghai through turning point narratives, *Leisure Studies*.
- RONZON K., GUEYE C. et SOULÉ B. (2019), *Ambidextrie et pérennité organisationnelle : le cas de l'ASUL, association sportive en croissance*. *Question(s) de management*, 25(3), 27-44.
- ROUSSEAU F. (2001), *L'éducation populaire : entre commandes publiques et besoins sociaux, le projet associatif est en crise de sens*. *RECMA*, 1(1), 11-25.  
<https://doi.org/10.7202/1023751ar>
- RULLAC S. (2012), *Quels enjeux et modalités de collaboration entre les bénévoles et les salariés dans le secteur de l'économie solidaire : Le cas de l'action sociale*. *Le sociographe*, 5(5), 185-206. <https://doi.org/10.3917/graph.hs05.0185>
- SADOUL, N. (2013), « Rapport de la question de congrès. Un avenir par l'Éducation populaire ». In *Compte rendu du 95e congrès de la Ligue de l'enseignement, du 27 au 29 juin 2013*, Nantes.
- SAINSAULIEU R., dir. (1990), *l'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques
- SARAZIN B. et COUPUT J. (2017), Chapitre 3. *Salomon relance son innovation avec les communautés de sport*. Dans : Benoît Sarazin éd., *Les communautés d'innovation : De la liberté créatrice à l'innovation organisée* (pp. 49-68). Caen, France : EMS Editions.
- SARRAIL BRASSENS F. (2016), *l'évolution de l'association sportive, un modèle fédéral de loisir : entre collaboration locale et reconnaissance nationale*. Université Paris Saclay
- SAUVAYRE R. (2013), Chapitre 1. *La préparation à l'entretien*. Dans : , R. Sauvayre, *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales* (pp. 1-47). Paris : Dunod.
- SAVARESE E. (2006), *Méthode des sciences sociales*, Ed. Marketing S.A.

- SCHÖN D.A. (1963), Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, vol. 41, p. 77-86.
- SELLIER F. (1984), *la confrontation sociale en France, 1963-1981*, Paris, PUF.
- SÉVILLA N. (2006), Mutation démocratique à la ligue (1925-1940). In: *Agora débats/jeunesses*, 40, 2006. *La démocratie associative ? Perspectives historiques*. pp. 10-21.
- SILVERA R. (2006), Le défi de l'approche intégrée de l'égalité pour le syndicalisme en Europe. *La Revue de l'Ires*, 50(1), 137-172.
- SIMONET M. (2004), Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail, *Revue de l'IRES*, 2004, no 44, p. 141-155.
- SIMONET M. (2010), *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute, 2010.
- SINTOMER Y. (2008), « Du savoir d'usage au métier de citoyen ? », *Raisons politiques* 2008/3 (n° 31), p. 115-133.
- SLIMANI H. (2000), *La professionnalisation du football français : un modèle de dénégalion*. Université de Nantes. Français.
- SOULÉ B. (2007), Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales, *Recherches Qualitatives*, Vol. 27(1), pp 127-140.
- STEUCKARDT A. (2020), Danièle Manesse et Gilles Siouffi éd., *Le féminin & le masculin dans la langue : l'écriture inclusive en questions* : Paris, ESF Sciences humaines, 2019, 208 p.. *Mots. Les langages du politique*, 122(1), 136-142.
- STUMPP S. et GASPARINI W. (2004), Les conditions sociales d'émergence du volley-ball professionnel. De l'espace national au club local (1970-1987). *Staps*, no 63(1), 123-138.
- SUE R. (1997), *la richesse des hommes*, Paris, Odile Jacob.
- SUE R. (2001), *Renouer le lien social*, Paris, Odile Jacob.
- TABUTEAU D. (2013), Éditorial. *Les Tribunes de la santé*, 39(2), 3-4.
- TATU-COLASSEAU A. et VIEILLE MARCHISET G. (2010), Comment devient-on dirigeante d'une association sportive locale ? Des processus de transmission à l'œuvre en lien avec les rapports sociaux de sexe. *Staps*, 90(4), 75-92.
- TCHERNONOG V. (2007a), *Les associations en France, poids, profil et évolutions : financements publics et privés, emplois salariés et travail bénévole, gouvernance*. Paris : Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale, novembre.
- TCHERNONOG V. (2007b), *Les associations en France, poids, profil et évolution : financements publics et privés, emplois salariés et travail bénévole, gouvernance*. Paris : CNRS, Centre d'économie de la Sorbonne.
- TCHERNONOG V. (2008), Les grandes évolutions du secteur associatif français. *Revue internationale de l'économie sociale*, (309), 11-26.

- TCHERNONOG V. (2012), Le secteur associatif et son financement. Informations sociales
- TCHERNONOG V. (2013), Les associations entre crise et mutations : les grandes évolutions. Paris : Association pour le développement de la documentation sur l'économie sociale, octobre.
- TERRET T. (2004), Gilles Vieille Marchiset, Des femmes à la tête du sport. Les freins à l'investissement des dirigeantes locales, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2004, 260 pages. Staps, no 66(4), 227-228.
- TETARD F., GARAPON P., MAYOL P. et ROMAN J. (2002), « De l'affaire Dreyfus à la guerre d'Algérie, un siècle d'Éducation populaire : entretien avec François Tétard », Esprit, n° 283, 2002, p. 58.
- THALINEAU A., MOREL, G. et NOWIK L. (2007), Adhésion associative et positions sociales : l'adhésion associative des ouvriers-employés. Revue internationale de l'économie sociale, (306), 47-64.
- THOENIG J -C. (1998), « L'usage du concept de régulation », Revue droit et société, vol 24, pp. 35-53.
- TLILI H., DELORME N. (2014), pourquoi les jeunes filles ne pratiquent pas d'Activités Physiques et Sportives ? Une Recherche Action dans les Zones Urbaines Sensibles françaises.
- TOURRE-MALEN C. (2009), Évolution des activités équestres et changement social en France à partir des années 1960. *Le Mouvement Social*, 4(4), 41-59.
- TOURNAY V. (2011), L'institutionnalisation en question. Dans : Virginie Tournay éd., Sociologie des institutions (pp. 80-104). Paris cedex 14, France : Presses universitaires de France.
- TOURNAY V. (2011), Sociologie des institutions, Paris, PUF
- TRAVERT M. (1997), Le « football de pied d'immeuble ». Une pratique singulière au cœur d'une cité populaire. *Ethnologie Française*, 27 (2), 188-196.
- UHALDE M. (sous la direction de) (2002), l'intervention en entreprise, Paris, Desclée de Brouwer
- VADELORGE, L. (2010), Laurent Besse, Les MJC. De l'été des blousons noirs à l'été des Minguettes. 1959-1981, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2008, préface d'Antoine Prost, 391 p.. Histoire urbaine, 28(2), 181-183. <https://www.cairn.info/revue-histoire-urbaine-2010-2-page-181.htm>.
- VALLERAND R. et GROUZET F. (2001), 2. Pour un Modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque dans les Pratiques sportives et l'activité physique. Dans : François Cury éd., Théories de la motivation et pratiques sportives : État des recherches (pp. 57-95). Paris cedex 14, France : Presses universitaires de France.
- VANPOULLE Y. (1996), Pratiques sportives informelles, sociabilité et insertion sociale : le cas du quartier de la Croix-Rousse. *Revue Spirales*, 10, 37-55.
- VIAL C., ESLAN C., COSTA S. et THOMAS O. (2020), Fidélisation au centre équestre : une enquête auprès d'enfants cavaliers et de leurs parents. *Économie rurale*, 374(4), 71-90.

- VIALLO R. et CHIOCCI C. (2002), Le marché du fitness en France : état des lieux et perspectives d'évolution, *Revue juridique et économique du sport*, 63, 73-81
- VIARD J. (2002), *Le sacre du temps libre. La société des 35 heures*. Paris, Éditions de l'Aube.
- VIEILLE MARCHISET G. (2003), *Sports de rue et pouvoir sportif*. Besançon, Presses universitaires franc-comtoises.
- VIEILLE MARCHISET G. (2004), *Des femmes à la tête du sport. Les freins à l'investissement des dirigeantes locales*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2004, 260 pages.
- VIGARELLO G. (2004), *Histoire de la beauté : Le corps et l'art d'embellir de la Renaissance à nos jours*. Paris : Seuil. (Cité par ALLAIN, LENTILLON-KAESTNER, OHL, 2016).
- VIOLLET B. (2017), *Le processus de conception de la politique sportive d'une fédération sportive nationale. Le cas de la Fédération française de Rugby*, Université de Poitiers, Faculté des Sciences du Sport.
- VIOLLET B. (2018), *Fédérations sportives nationales et intervention publique : un management public-privé du sport entre synergies et tensions entre acteurs*. *Gestion et management public*, volume 6/4(2), 59-77.
- WACQUANT L-J-D. (2000), *Corps et âme : carnets ethnographiques d'un apprenti boxeur*. Marseille : Agone.
- WALTER E. (2000), *D'un monde associatif sportif à l'autre... Bénévolats et perceptions de la politique sportive municipale strasbourgeoise*. *Regards sociologiques, Sur le sport*, 20, p. 157.
- WATZLAWICK P. (1988), *l'invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? Contributions au constructivisme*, traduit de l'Allemand par Anne-Lise Hacker, éditions du Seuil, Paris, 374 pages, index.
- WINAND M. *et al.* (2013), *Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation*, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 6, no. 2, 2013, pp. 5-20.
- WINAND M., QUALIZZA D., VOS S., SCHEERDER J. et ZINTZ T. (2013), *Fédérations sportives innovantes : attitude, perceptions et champions de l'innovation*. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 6(2), 5-20.
- YERLES M. (1984), « Stratégies des dirigeants dans les fédérations françaises et québécoises de sport amateur », *Sport et sociétés contemporaines*, Société française de sociologie du sport.
- YONNET P. (1998), *système des sports*, Gallimard, collection bibliothèque des sciences humaines, 256 p.
- ZINTZ T. (2004), *Configuration et changement organisationnel des ligues et fédérations sportives belges. Typologie et perspectives d'évolution*, thèse de doctorat, université catholique de Louvain.

ZINTZ T. (2005), Pluralité des systèmes organisationnels des fédérations sportives en Europe, Éditions du Crétal (Bruxelles).

ZINTZ T. (2011), conduire le changement organisationnel ? Le sport associatif face au défi de l'économie et du sport professionnel.

ZINTZ T. et VAILLEAU D. (2008), La gouvernance des fédérations sportives : Proposition d'un cadre d'analyse et d'action. Revue française de gestion, 187(7), 15-34.

ZINTZ T. et WINAND M. (2013), Les fédérations sportives. Courrier hebdomadaire du CRISP, 2179(14), 5-52.

ZINTZ T., CAMY J. (2005), Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe, Bruxelles, De Boeck Université.

ZINTZ T., VAILLEAU D. (2008), « La gouvernance des fédérations sportives. Proposition d'un cadre d'analyse et d'action », Revue française de gestion, n° 187, pp. 15-35.

INSEE. Les comportements des loisirs des Français, Ménages, 1970

### **Autres références**

(2004). Soutenance de thèses. Staps, no 63(1), 139-141.

Atlas national des fédérations sportives, édition 2019, INJEP.

Après 2017, 8 débats sur l'avenir du sport français, Olbia conseil.

BELLOC Brigitte, « Une nomenclature pour les activités physiques et sportives : 335 disciplines, 34 familles, 9 classes », in Stat-Info. Bulletin de statistiques et d'études, no 02, vol. 02, 2002.

CRÉDOC -Consommation et mode de vie, le sport en liberté, janvier 1995.

Culture de club et politiques sportives territoriales (2009), Les cahiers de l'université sportive d'été, Ed. Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, n° 27, 2009.

DEYDIER, B. (Éd.) (2004). L'accès des femmes aux fonctions dirigeantes. Rapport Femmes et sports. Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la vie associative, 10-16.

État des lieux des fédérations françaises sportives et membres associés du CNOSF, consultation du Comité national olympique et sportif Français, Étude réalisée par Olbia Conseil et le Centre de Droit et d'Économie du Sport -23 Janvier 2016.

Étude sur la fonction d'accompagnement des têtes de réseau associatives -Note de synthèse - réalisée par Eurogroupconsulting, commanditée par le mouvement associatif et l'ADASI (association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation des projets d'intérêt général) en partenariat avec le ministère de la ville, de la Jeunesse et des Sports et le RAMEAU (le Rayonnement des Associations par le Mécénat d'Entreprises d'Administration et d'Universités).

Étude Deloitte et EuropeActive sur la santé et le fitness en Europe -6e édition.

European Commission (2011). *Report on the funding of grassroots sport in the EU*. Eurostrategies, Amnyos, CDES & Deutsche Sporthochschule Köln. Final report, 27 juin.

La pratique des activités physiques et sportives en France -Enquête menée en 2010 par le ministère en charge des sports et l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance.

Le sport en France : repères, chiffres clés et paroles d'acteurs, Recherches & Solidarités, Avril 2014.

Le sport en quelques chiffres produit par le CNOSF et le centre de ressource DLA (Décembre 2017).

Les chiffres clés de la vie associative 2019, Injep et ministère de l'Éducation nationale et de la jeunesse.

Les chiffres clés du Sport 2020 -Injep.

Les pratiques culturelles des Français, 1989, ministère de la Culture.

Les pratiques sportives des Français, 1985, ministère de la Jeunesse et des Sports.

Les pratiques sportives en France, ministère de la Jeunesse des Sports et de la Vie Associative, Institut national du sport et de l'éducation physique, P. Mignon et G. Truchot (dir), 2002, INSEP-Éditions, Statistiques, Repères, Analyses, Paris.

Rapport d'activité du CNDS 2018.

Sondage ANDES « État des lieux des subventions et du soutien apporté aux associations sportives pour la saison 2014-2015, comparativement à la saison 2013-2014 » 582 répondants, soit 16,4% des communes interrogées.

Stat-Info Jeunesse, Sports et Vie associative n° 04-06 novembre 2004.

Tapol et Evrard (2014), la gouvernance associative à l'épreuve de la crise, La Fonda -fabrique associative.

XXIIe colloque ADDES, Intérêt général, utilité publique ou utilité sociale, quel mode de reconnaissance pour le secteur associatif? (2009), Colas AMBLARD, NPS Consulting, Paris, 2009.

<https://www.asso-rebonds.com/>

<https://bataillesocialiste.wordpress.com/2010/01/29/la-critique-du-sport-moderne-par-jean-marie-brohm/>

<https://blogs.mediapart.fr/denis-collin/blog/020413/un-article-de-jean-marie-brohm-le-spectacle-sportif-une-alienation-de-masse>

[www.mémoires.laligue.org](http://www.mémoires.laligue.org)

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



## Table des figures

Figure 1 : Les activités physiques et sportives les plus déclarées (données issues de l'enquête de 2010 - ministère de la ville, de la Jeunesse et des Sports et l'Insep) .....	14
Figure 2 : Taux de pratique sportive des différents univers au cours de l'année (données issues des chiffres clés du sport - 2020 INJEP) .....	14
Figure 3 : Pratique sportive en club en pourcentage de la population dans les pays européens sur les chiffres de 2003 (Zintz, 2005).....	16
Figure 4 : Attitudes, perceptions et champion de l'innovation au sein de fédérations sportives (Winand et al., 2013).....	25
Figure 5 : Frise des identités empruntées par la doctorante au cours de sa thèse .....	52
Figure 6 : Carte de France récapitulative des départements d'appartenance des élu·e·s nationaux·ales Ufolep interrogé·e·s .....	83
Figure 7 : Schéma de l'évolution des profils de salarié·e·s au sein de l'Ufolep associés aux « produits » fédéraux correspondants.....	115
Figure 8 : Relevé des prises de parole des élu·e·s lors des comités directeurs nationaux Ufolep entre octobre 2017 et février 2019 .....	133
Figure 9 : Prises de paroles des hommes et des femmes selon les thématiques abordées sur le comité directeur du 14 et 15 décembre 2018 .....	138
Figure 10 : Proposition de projet de loi (N°750, 2018) facilitant l'accès aux pratiques sportives pour toutes et tous, présentée par M. Sébastien Nadot, député.....	148
Figure 11 : Programme de la formation à la parole politique du 7 et 8 février 2020, dispositif société en mouvement, Ufolep .....	149
Figure 12 : Extrait du magazine Sport et Plein air, octobre 2018, quelle place pour les fédérations affinitaires ? .....	173
Figure 13 : Extrait du magazine Sport et Plein Air, mars 2020, Spécial AG FSGT + dossier Loi Sport & Société.....	173
Figure 14 : Représentation schématique de l'organisation du sport international (Zintz, Winand, 2013) (Cf. Annexe 18 développement des acronymes du schéma).....	178
Figure 15 : Dynamiques d'évolution des rôles des acteur·rice·s de la fédération .....	225
Figure 16 : Balance des rapports de force dans la définition des relations et des rôles salarié·e·s -élu·e·s .....	229
Figure 17 : Effet des négociations sur la proposition initiale d'ajout des représentant·e·s à objet non sportif .....	241
Figure 18 : Liste des indicateurs fédéraux .....	251
Figure 19 : Récapitulatif chronologique des outils de gestion régissant les relations national-local .....	251
Figure 20 : Schéma récapitulatif des rapports de force et du niveau de légitimité des commissions à l'Ufolep.....	275
Figure 21 : Synthèse des modes de fonctionnement dominant de l'Ufolep nationale sur plusieurs mandatures .....	276
Figure 22 : Réponse au vœu formulé par le comité départemental Ufolep de l'Essonne à l'occasion de l'assemblée générale 2020 de l'Ufolep nationale .....	284
Figure 23 : Évolution des niveaux d'intervention des échelons fédéraux à l'Ufolep .....	289
Figure 24 : Illustration de l'évènement Ufo street du comité Ufolep 34 février 2019.....	291
Figure 25 : Évolution du nombre de bénéficiaires du CNDS entre 2012 et 2018 selon la nature des structures (Tableau extrait du rapport d'activité du CNDS de 2018 p. 21) .....	296
Figure 26 : Évolution des montants moyens des subventions du CNDS entre 2012 et 2018 selon la nature des structures (Tableau extrait du rapport d'activité du CNDS de 2018 p. 21) .....	296

Figure 27 : Photo d'illustration de la finale Boost Battle Run Adidas le 23/02/2015 avec dix quartiers de Paris en compétition (provenance : blog Graine de Sportive).....	299
Figure 28 : Synthèse de l'évolution des formats de pratiques sportives et leur appropriation (ou non) par le système fédéral .....	300
Figure 29 : Synthèse de l'évolution des stratégies d'accompagnement entre les échelons fédéraux et renforcement des fonctions .....	305
Figure 30 : Frise des volets dominants du projet fédéral de l'Ufolep par période .....	326
Figure 31 : Flyer de présentation de l'accueil jeune du centre social CAF du quartier de la Mosson Montpellier 2019-2020 .....	348

## Table des tableaux

Tableau 1 Nombre de clubs par type de fédérations sportives.....	17
Tableau 2 Nombre de licences et autres titres de participation en France entre 1991 et 2018 en milliers (Annexe 1).....	18
Tableau 3 Nombre de licences par type de fédérations sportives .....	19
Tableau 4 Nombre de licences et autres titres de participation en France entre 1991 et 2018 en millions (Cf. Annexe 1 et annexe 2 pour le nombre de licences par type de fédération de 1949 à 2002).....	19
Tableau 5 Nombre d'autres titres de participation (ATP) par type de fédérations sportives ...	21
Tableau 6 Récapitulatif des dimensions stratégiques des fédérations sportives d'après Zintz et Winand, 2013 .....	24
Tableau 7 Récapitulatif des restitutions utilisées .....	53
Tableau 8 Synthèse de la méthodologie mise en œuvre au cours de l'étude exploratoire .....	76
Tableau 9 Récapitulatif des entretiens menés avec les salarié·e·s de la direction technique nationale Ufolep .....	81
Tableau 10 Liste des interviewé·e·s externes à la fédération étudiée.....	85
Tableau 11 Récapitulatif des observations des temps statutaires effectués .....	95
Tableau 12 Récapitulatif des monographies étudiées .....	98
Tableau 13 Récapitulatif de la méthodologie mise en place .....	103
Tableau 14 Tableau récapitulatif des outils de gestion de l'Ufolep .....	249
Tableau 15 : Critères d'évaluation de l'indicateur fédéral "Ressources Humaines" (exemple) .....	251
Tableau 16 : Managérialisme et gestion sociale (Hoarau, Laville, 2013, p. 22) .....	252
Tableau 17 récapitulatif de l'usage de la gestion au sein de la fédération étudiée.....	257
Tableau 18 Tableau comparatif d'indicateurs de développement entre deux départements pour la saison 2018-2019.....	261
Tableau 19 récapitulatif des différentes modalités d'adhésion possibles à l'Ufolep .....	281
Tableau 21 Tableau récapitulatif des principales caractéristiques des associations étudiées	359
Tableau 22 Modèle des sociosports par Collet (2018).....	362
Tableau 23 : Statut des sportif·ves selon le modèle sociosportif emprunté .....	363
Tableau 20 État du sociosport à l'Ufolep jusqu'à aujourd'hui et ses opérateurs .....	375
Tableau 24 Synthèse des définitions des termes employés à l'Ufolep autour du thème du multisport .....	378
Tableau 25 Tableau récapitulatif des modes de contractualisation entre les collectivités territoriales et les associations (Bayeux, 2014) .....	397
Tableau 26 Typologie des relations clubs/ville d'après un travail de l'Unecu -les cahiers de l'université sportive d'été 2009.....	398

## Table des matières

Remerciements .....	1
Sommaire .....	1
Avertissements .....	5
Liste des abréviations et acronymes .....	7
Introduction générale.....	11
Présentation du contexte.....	12
Questions de recherche.....	31
Présentation des choix qui ont précédé à la structuration du plan.....	34
Présentation de la fédération du terrain de recherche : l'Union Française des Œuvres Laïques d'Education Physique (Ufolep) .....	35
Présentation du plan de la thèse .....	38
<b>1. CHAPITRE 1 : Un triple cheminement immersif, théorique et méthodologique.....</b>	<b>41</b>
Introduction .....	41
1.1. Une chercheuse en immersion dans une fédération qui s'interroge .....	41
1.1.1. D'un mémoire à une thèse en CIFRE .....	41
1.1.2. Des expériences socialisantes induisant un paradigme épistémologique .....	43
1.1.3. Comités de pilotage de la thèse, suivi et restitution du travail mené pour les acteur·rice·s de terrain .....	45
1.2. Un cheminement théorique : de l'intérêt de la sociologie des organisations dans l'analyse des enjeux des fédérations sportives .....	55
1.2.1. Des notions incontournables en sociologie des organisations.....	55
1.2.2. Le choix d'un cadre théorique : la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989) .....	67
1.3. Un cheminement méthodologique : outils, déroulement, objectifs, contraintes et choix. 74	
1.3.1. Une étude exploratoire ouvrant la voie à une méthodologie ambitieuse.....	74
1.3.2. Les entretiens .....	77
1.3.3. L'observation participante et la participation observante.....	88
1.3.4. Les monographies locales.....	96
1.3.5. Méthodologies secondaires : questionnaire, ateliers et analyses de documents 98	
Conclusion chapitre 1 .....	104
<b>2. CHAPITRE 2 Les acteur·rice·s dans le système fédéral et le système fédéral comme acteur de la société.....</b>	<b>107</b>
Introduction .....	107
2.1. L'évolution des acteurs internes aux fédérations sportives nationales.....	108

2.1.1.	Le visage multiple des professionnel·le·s fédéraux·ales .....	108
2.1.2.	L'évolution des usages à propos des élu·e·s fédéraux·ales .....	120
2.1.3.	Entre mouvement social et groupe de travail : l'inhabituelle dynamique de réforme des femmes élues .....	128
2.2.	Comment un acteur fédéral renforce-t-il sa stratégie d'influence dans un système sportif mouvant ? .....	141
2.2.1.	Un levier pour transformer l'image de la fédération : le sociosport comme gain de confiance en soi .....	142
2.2.2.	La relation normative des fédérations sportives nationales avec le ministère des Sports est-elle en voie d'être dépassée ? .....	154
2.2.3.	La solidarité entre les fédérations multisport : la revendication d'une différence par ces fédérations .....	163
2.3.	L'environnement immédiat et historique des fédérations sportives nationales.....	177
2.3.1.	Une histoire commune, mais des compétences différentes .....	180
2.3.2.	Lever de rideau sur cette mère ponctuellement oubliée .....	187
2.3.3.	Entre rapprochement politique et affaiblissement de la culture normative ..	198
	Conclusion chapitre 2.....	209
<b>3.</b>	<b>CHAPITRE 3 La pluralité des changements fonctionnels, un révélateur de l'évolution des fédérations sportives.....</b>	<b>213</b>
	Introduction .....	213
3.1.	Un des espaces de négociation des règles : la gouvernance fédérale .....	214
3.1.1.	Pourquoi la gouvernance du système fédéral est-elle critiquée ? .....	214
3.1.2.	Le pouvoir des élu·e·s sur les salarié·e·s : rôles et fonctions des acteurs dans la vie statutaire fédérale .....	221
3.1.3.	Que nous apprend l'étude des décisions statutaires prises par le comité directeur national fédéral ? .....	232
3.2.	Un système managérial au service de l'évolution des règles et des usages.....	246
3.2.1.	Le système fédéral parvient-il à se départir du débat missionnaire <i>versus</i> gestionnaire ? .....	247
3.2.2.	La tentation gestionnaire, d'une association à une entreprise .... de l'économie sociale et solidaire .....	258
3.2.3.	Des méthodes de travail au service des acteur·rice·s qui s'en emparent .....	266
3.3.	Les conséquences stratégiques et organisationnelles du changement sur la structuration fédérale .....	277
3.3.1.	Le modèle associatif fédéral, un moule flexible intemporel.....	277
3.3.2.	La (dé)structuration des espaces et des échelons fédéraux.....	289
3.3.3.	La remise en question des têtes de réseau et la restructuration relationnelle du système fédéral interne .....	297
	Conclusion chapitre 3 .....	307

<b>4. CHAPITRE 4 Le projet du système fédéral : susciter ou répondre aux besoins ?</b> .....	<b>311</b>
Introduction .....	311
4.1. Un cœur de métier aux contours déformables : la nécessité de se structurer pour mieux se (re)connaître .....	313
4.1.1. Y a-t-il de la place pour deux ?.....	313
4.1.2. Les fédérations affinitaires, copier-coller ou miroir déformant de leurs homologues délégataires ?.....	327
4.1.3. La lisibilité du projet politique compétitif d'une fédération multisport et l'autonomie de ses concepteur-riche-s .....	334
4.2. Les différents visages du sociosport fédéral.....	344
4.2.1. Quand les bénéficiaires deviennent des adhérent-e-s : le chemin sociosportif loué par le système fédéral .....	344
4.2.2. Une fédération plus citoyenne que sportive ?.....	351
4.2.3. Ces associations qui combinent sport et sociosport, modèles d'avenir ou singularités locales ?.....	357
4.2.4. Militantisme associatif, inertie et force centrifuge : le comité départemental du Puy-de-Dôme Ufolep .....	368
4.3. Le multisport comme réponses aux enjeux sociétaux et outil de développement fédéral	377
4.3.1. De l'enjeu de définition du multisport au phénomène global de l'omnivorité	377
4.3.2. Le multisport entre argument de vente et véritable identité, un déploiement révélateur de la culture dominante spécialisée .....	382
4.3.3. Le multisport associatif, un incompris des politiques municipales ? Le révélateur d'un sport spécialisé dominant .....	393
Conclusion chapitre 4.....	400
Conclusion générale .....	403
La rencontre d'un paradigme épistémologique et d'un financement .....	404
Le rappel du questionnement .....	407
Les acteurs fédéraux et leur environnement.....	408
Le changement du système fonctionnel fédéral .....	411
L'adaptation du projet fédéral .....	414
Les perspectives et intérêts.....	416
Bibliographie .....	421
Table des figures .....	444
Table des tableaux .....	446
Table des matières .....	447
Table des annexes (TOME 2).....	450

## Table des annexes (TOME 2)

Annexe 1 – Licences sportives de 1991 à 2018 par fédérations sportives (source : INSEE)	1
Annexe 2 – Nombre de licences par type de fédérations de 1949 à 2002	2
Annexe 3 - Projet de thèse Sarrail--Brassens déposé à l'ANRT	3
Annexe 4 – Courrier de présentation de LAFTSEL	21
Annexe 5 – 3 Rue Juliette Récamier 75 007 – Siège de la Ligue de l'enseignement, de l'Ufolep et de l'Usep	22
Annexe 6 – Plan 3 <sup>e</sup> étage du 3 rue Juliette Récamier 75007 Paris	24
Annexe 7 – Liste participation événements ou observations UFOLEP pré-thèse et pendant la thèse	25
Annexe 8 – Rapport d'étonnement comité directeur national du 18-19 décembre 2017	27
Annexe 9 – Support Power point du comité de pilotage de thèse du 3 décembre 2018	31
Annexe 10 – Courrier d'envoi du questionnaire	35
Annexe 11 – Questionnaire à destination des pratiquant-e-s FSGT (extrait de la thèse de G. Conraud)	36
Annexe 12 – Courrier de la ministre Mme Maracineanu au sujet du détachement des CTS, mai 2019	40
Annexe 13 – Formation Ufolep, management inclusif et F.A.I.R. 3. 4 mars 2019	45
Annexe 14 – Proposition de projet de loi déposée à l'Assemblée nationale (2018)	46
Annexe 15 – Pour une société en mouvement (Ufolep)	50
Annexe 16 – Projet de loi Sport société 2019	54
Annexe 17 – Contribution des fédérations affinitaires, multisports, scolaires et universitaires au Projet de Loi Sport et Société 2020	67
Annexe 18 – Développement des acronymes de la figure 14 (2.3)	74
Annexe 19 – Motion Usep Juin 2018	75
Annexe 20 – Motion Ufolep juin 2018	76
Annexe 21 – Déclaration commune Ufolep et Usep 2018	77
Annexe 22 – Organigramme de la direction technique nationale de l'Ufolep au 1 <sup>er</sup> septembre 2018	83
Annexe 23 – Indicateurs fédéraux Ufolep en 2019	84
Annexe 24 – Quartiers d'intervention de l'Ufolep 34 en 2019	92
Annexe 25 – Illustration de la campagne multisport Ufolep	93
Annexe 26 – Les grands noms des coupes Ufolep	94
Annexe 27 – Trois types de mises en forme du logo Ufolep avec celui de la Ligue de l'enseignement et de l'Usep	96
Annexe 28 – Programme détaillé de l'Université Européenne du Sport (Ufolep)	97

Annexe 29 – Illustrations de l'étude exploratoire.....	105
Annexe 30 – Exemples de grille d'entretien pour chacun des groupes d'intervinté-e-s	107
Annexe 31 – Entretien avec Arnaud Jean – Président de l'Ufolep nationale .....	112
Annexe 32 – Entretien avec Benoit Gallet – directeur technique national adjoint de l'Ufolep (2008-2019).....	163
Annexe 33 – Entretien avec Bruno Douillard – Secrétaire général de l'Ufolep nationale	180
Annexe 34 – Entretien avec Caroline Deleuze – Directrice générale du comité départemental Ufolep de l'Hérault .....	195
Annexe 35 – Entretien avec Cécile Canovas – Salariée du comité départemental de l'Hérault et responsable de la commission nationale de GRS Ufolep .....	213
Annexe 36 – Entretien avec Cédric Chaumond – Directeur technique adjoint de la Fédération Française de Cyclisme .....	225
Annexe 37 – Entretien avec Coralie Crul et Laurence Bourre – Gymnaste et entraîneur d'un club affiliée à l'Ufolep dans le département de l'Essonne .....	242
Annexe 38 – Entretien avec Benoit Lasnier – Directeur technique national de l'Usep	252
Annexe 39 – Entretien avec Isabelle Chusseau – Conseillère technique nationale de l'Ufolep nationale.....	272
Annexe 40 – Entretien avec Jean Karl Deschamps – Elu du centre confédéral de la Ligue de l'enseignement (2014-2019) .....	292
Annexe 41 – Entretien avec Laurent Marcuard – Président du club de l'Afisel affilié à l'Ufolep .....	303
Annexe 42 – Entretien avec Natacha Mouton Levreay – Vice-présidente de l'Ufolep nationale en charge du secteur « sport et éducation » .....	323
Annexe 43 – Entretien avec Pierre Chevalier – Directeur technique national de l'Ufolep	342
Annexe 44 – Entretien avec Valérie Serbin Lefevre – Directrice de l'association Ex-Aequo affiliée à l'Ufolep.....	369
Annexe 45 – Entretien avec Xavier Lesaux – Fondateur de la société Sport intelligence	377



**Title :** Societal change and sports federations' ability to adapt : the Ufolep case

**Keywords :** Sports federations ; sociology of organisation ; case study ; normative power

**Abstract :** 18 million registered members and 170,000 federated sports clubs; those were the figures shared by sports federations in 2020 (before the pandemic crisis). What will the situation be in the near future? What will be the place held by sports federations in the French sporting landscape? To formulate answers to these questions, this thesis investigates the ability of sports federations to adapt to societal changes.

Through the detailed and thorough case study of a multisport federation (Ufolep) as well as three main areas of analysis, we sought to understand how sports federations succeed in adapting the rules and practices within their own organisation. We initially studied the role that other organisations play in this evolution and the way in which their profile might evolve in order to build new relationships towards their normative environments. These environments were namely: public institutions, organisations historically linked to the federation and finally, organisations sharing a similar set of values. We then analysed the federations' capacity to adapt to changes through the evolution of their system of operations, as well as their governance and managerial system.

Lastly, we analysed the complexity of the federal project's adaptation due to the introduction of new activities or new forms of activities. When poorly handled, such change can lead to a breakdown in the federation's identity and generate some instability which is incompatible with a long-term evolution process.

Following a four-year immersion into the life of the Ufolep sports federation, and through numerous and continuous observations, we studied the conditions of the sports federations' engagement in structural and functional changes as well as changes in projects and organisations linked to them.

The structuration of this federation's federal project around two sectors, one 'traditional' and one known as 'socio-sport', allowed us to study the different levers of change within the federal organisational systems, which we observed through the power struggles between the federations and the organisations that work within and alongside them.

**Titre :** (In)Capacité d'adaptation des fédérations sportives aux changements sociétaux : le cas de l'Ufolep

**Mots clés :** Fédérations sportives ; changements ; régulation sociale ; adaptabilité

**Résumé :** 18 millions de licencié-e-s, 170 000 clubs fédérés, ce sont les chiffres énoncés par les fédérations sportives en 2020 (avant la crise sanitaire). Qu'en sera-t-il demain ? Quelle place auront les fédérations sportives dans le paysage sportif français ? Pour formuler des réponses à ces questions, cette thèse étudie la capacité des fédérations à s'adapter aux changements sociétaux.

À travers la monographie d'une fédération affinitaire, l'Ufolep et de trois axes d'analyse, nous avons cherché à comprendre comment les fédérations sportives parviennent à faire évoluer les règles et les usages de leur organisation. Nous avons étudié dans un premier temps le rôle des acteurs-riche-s dans ce changement ainsi que la façon dont les profils de ces dernier-e-s évoluent, pour construire de nouvelles relations à leur environnement normatif : les acteurs publics, historiques et de proximité. Dans un deuxième temps, la capacité d'adaptation au changement des fédérations a été analysée par le prisme de l'évolution de leur système de fonctionnement, de leur gouvernance, et de leur système managérial.

Dans un troisième et dernier temps, la complexité de l'adaptation du projet fédéral par l'accueil de nouvelles activités ou formes d'activités a été analysée. Mal maîtrisée elle peut générer une rupture identitaire génératrice d'instabilité incompatible avec un processus de changement au long terme.

Par une immersion de près de quatre années au sein de la fédération de l'Ufolep, au gré des observations nombreuses et continues, nous avons étudié les conditions de l'engagement des fédérations sportives dans des processus de changement structurels, fonctionnels, de projets et d'acteur-riche-s. La structuration du projet fédéral de cette fédération autour de deux secteurs, « traditionnel » d'une part, et sociosportif d'autre part, nous aura permis d'étudier les leviers du changement dans les systèmes organisationnels fédéraux, observés à partir des jeux d'influence sur les espaces normatifs qui les composent et qui les entourent.