

La vie associative ne va pas de soi ! Elle se construit.

Les activités physiques et sportives sont organisées selon trois systèmes différents.

- Le service public qui a en charge l'école mais aussi les nombreuses activités organisées par les collectivités locales, surtout les municipalités.
- Le système commercial a pris une part prépondérante dans les disciplines médiatisées du sport de haut niveau mais aussi dans « le marché de la forme » et les loisirs sportifs.
- Le modèle associatif, longtemps seul reste un acteur considérable représenté par un réseau d'associations de toutes tailles, le plus souvent plus ou moins fédérées dans les fédérations délégataires ou affinitaires.

Le système associatif subit les assauts parfois rudes du système commercial et aussi parfois de la part des pouvoirs publics. Certains, tout en lui reconnaissant des valeurs, vont même jusqu'à prédire sa perte au nom de la soi disant efficacité du système commercial qui inéluctablement devrait se généraliser.

Pourtant la vie associative sportive a de l'avenir si elle préserve et développe ses valeurs et si elle s'organise, non en imitant, mal, les pratiques commerciales mais au contraire, en associant les adhérents.

Quelles sont ces valeurs ?

Universalité et gratuité de l'effort, pureté, désintéressement, don de soi, fair-play sont les valeurs sportives traditionnellement mises en avant. Elles sont issues principalement de l'école anglo-saxonne du sport au 19^{ème} siècle¹ qui a inspiré Pierre de Coubertin. Le sport a été créé (ou recréé) comme partie intégrante de l'éducation de la jeunesse, bourgeoise dirigeante de l'époque qui seule pouvait accéder aux études secondaires.

Parallèlement, l'autre justification du sport et de l'activité physique c'est son action sur la santé de la population. Elle porte plus la marque de l'école suédoise mais a été relayée en France par des militaires comme Amoros et Hébert. Même si l'on en est plus à l'utiliser pour « redonner la vigueur de la jeunesse » comme après la défaite de 1870, lutter contre l'alcoolisme ou la tuberculose², les effets bienfaisants de l'activité physique et sportive sur la santé sont unanimement reconnus pour tous les âges, de la petite enfance à l'extrême vieillesse.

Le sport travailliste, avec d'autres, s'est ré-approprié ces valeurs, pour les faire partager par ceux qui en étaient exclus, en particulier les ouvriers.

Mais, ce qui distingue la pratique associative, s'est justement qu'elle associe !

Elle contribue, souvent dès le plus jeune âge, à responsabiliser, à impliquer, à s'organiser soi même et avec d'autres. Elle contribue alors sans doute à rendre du *temps de cerveau un peu moins disponible*. Et ce n'est sans doute pas un hasard si, souvent au nom d'une pseudo-sécurité qui serait uniquement incarnée par des professionnels, elle est fortement attaquée.

L'engagement volontaire, gratuit, bénévole, des acteurs dans des activités tournées plus vers l'action que l'administration permet aussi une réduction significative des coûts qui ont mis souvent le sport (certains sports en tous cas) à la portée de l'ensemble de la population. Est-ce encore le cas ?

Face aux attaques de la marchandisation, la vie associative sportive ne se perpétuera, ne se développera, que si elle défend, avec acharnement, ses valeurs. Si elle les défend en paroles, mais aussi et surtout en

¹ Notamment, Thomas Arnold (1795-1842).

² « Il vaut mieux construire des stades et des piscines que des sanatoriums » disait Georges Marrane

actes. Combien, en effet, d'associations n'ont d'association que le nom et calquent leur fonctionnement sur celui des entreprises. Combien de clubs, de sections, de groupes, d'équipes revendiquent un fonctionnement associatif mais constatent que tous leurs efforts sont vains.

La vie associative n'est pas spontanée, elle se construit.

Nous allons essayer de dégager quelques pistes de réflexion sur les moyens pour la construire à partir de deux axes :

- la pratique sportive, comment la concevoir, l'animer, l'organiser, la développer ?
- le fonctionnement de l'association, de la section, du groupe, de l'équipe ; qu'est qui responsabilise, implique, associe ? Qu'est ce qui produit le contraire ?

L'organisation de pratique sportive

La façon dont est conçue l'activité associative a un rôle prépondérant sur les pratiquants. Elle en fera des acteurs ou des consommateurs.

Quelques exemples à méditer :

Les pratiques du type maître /élève fréquentes notamment dans les arts martiaux ne conduisent-elles pas à la non implication des pratiquants ?

Dans les groupes de randonnée, on se plaint souvent de difficultés pour trouver des « meneurs » mais ne faut-il pas commencer par distribuer une carte par personne et à s'arrêter souvent pour consulter la carte ? Chacun pourra s'apercevoir alors que l'un des attraits majeurs de la randonnée est de trouver son chemin. En escalade, grimper « en tête » induit un autre comportement que grimper en second avec quelqu'un qui prend les décisions, les responsabilités à sa place.

Dans les sports d'équipe, quel est (et quel pourrait être) le rôle de l'entraîneur, du capitaine (et pourquoi ce nom militaire ?), de l'arbitre ?

Les associations sportives ne fabriquent-elles pas elles-même, parfois, des « consommateurs » ? Les activités pour adultes (gymnastique d'entretien, aquagym, activités retraités, etc.) sont souvent organisées comme une prestation de service dont la seule différence avec le secteur marchand est son moindre coût.

La professionnalisation de l'encadrement

empêche souvent de jeunes pratiquants qui ne souhaitent pas en faire leur métier, de s'investir dans l'encadrement. Ne faut-il pas plutôt embaucher des professionnels pour des tâches de formation, de soutien aux jeunes animateurs, de coordination ? Les formations actuelles de type brevets d'état ou brevets professionnels souvent conçues pour développer des pratiques consuméristes ne sont évidemment pas les plus adaptées.

Le maintien d'activités d'encadrement bénévoles est tout à fait possible à condition de mettre en place tout un dispositif : animations en équipe, systèmes permettant le remplacement, incitation à l'auto encadrement, pratique par ateliers, formations sur le tas, soutien des animateurs débutants par de plus compétents, politique de formation continue, diversifiés, courtes, souples (on ne peut pas demander un investissement dans une formation professionnelle). Il faut aussi valoriser l'expérience plutôt que la formation théorique.

Les pratiques sportives sont extrêmement diversifiées. La même personne pratique souvent plusieurs activités ou change de sport de temps en temps (phénomène du « zapping »). Cela empêche incontestablement de devenir très « pointu » dans un sport (l'expérience c'est important) mais exploitons-nous réellement l'atout de la diversité omnisports ?

Dans leur très grande majorité, les pratiquants peuvent s'intéressent à leur activité. Ils l'ont choisie volontairement et, tout naturellement, ils ont envi de mieux comprendre ce qu'ils font, de progresser. C'est

à partir de là qu'ils sont prêts à s'investir, à se responsabiliser, à se former. C'est à partir de là que des vocations d'animateurs naissent !

Le rôle des parents

dans l'activité de leurs enfants est un sujet complexe. Malgré quelques expériences réussies dans les pratiques de la petite enfance, les parents sont souvent au mieux tolérés comme spectateurs, au pire rejetés et aucune des formations institutionnelles d'animateurs d'activités enfants (scolaires, centres de vacances, de loisirs, sportives...) ne tiennent compte des parents !

Le fonctionnement de l'association

C'est un domaine complexe dans lequel les meilleures intentions produisent parfois des effets opposés à ceux escomptés. Il n'y a pas de règles connues de tous et il faut sans arrêt être pragmatique et s'adapter à la situation. Il n'y a pas de formations adéquates et celles qui sont proposées sont des formations administratives, gestionnaires ou comptables calquées, parfois adaptées, du monde de l'entreprise.

L'accueil des adhérents

Généralement totalement négligé et réduit à une démarche administrative. Comment celui qui fait la queue pour avoir une place, se fait engueuler parce qu'il lui manque un papier, une photo, peut-il se sentir accueilli par ses futurs associés ? Ne fabrique t'on pas dans ces conditions des consommateurs ? Tout montre au contraire que quand on explique les objectifs, les règles du jeu, la plus grande partie des futurs adhérents comprend, s'intéresse, approuve ces conceptions associatives et en quoi elles se distinguent du système commercial.

La communication

On a coutume de se plaindre que la communication ne fonctionne pas dans les associations, surtout dans les plus grandes, En effet, généralement on n'a pas les moyens d'employer les médias de grande diffusion (presse, radio) et même une information écrite, régulière, à tous les adhérents coûte cher et prend du temps. Par contre, le vecteur principal, c'est le bouche à oreille. Il est remarquablement efficace, dans un petit groupe, et gratuit, mais il demande de l'énergie et de l'organisation et de la persévérance. Il ne faut pas négliger non plus les « nouvelles technologies » : un site internet n'est pas très coûteux et peut être très interactif. Le système des courriels est quasi gratuit et très facile à mettre en oeuvre. Mais il ne faut pas oublier que « trop d'info tue l'info ». Quand on envoie tout à tout le monde, souvent mal rédigé, personne ne lit plus rien. Il ne faut pas confondre non plus moyen d'information et moyen de décision, un sondage par courriel, c'est un sondage, pas une prise de décision collective.

Le vocabulaire

Un certain nombre de mots, d'expressions, n'ont pas obligatoirement le même sens pour le public « moyen » que ceux que nous leur donnons.

Le mot *club* ambivalent dès l'origine est mis à toutes les sauces par le système commercial : *club de vacances*, *club des entreprises*, *club de remise en forme* et il a parfois une connotation restrictive, *club privé*. Pourquoi ne pas employer *association sportive* ? Malheureusement c'est plus long et moins pratique.

Le mot *licence* est très ambigu (c'est le droit de participer à une compétition) et ne doit pas être confondu avec les termes *adhésion* ou *cotisation*. Il est couramment employé par les pratiquants des sports de compétition, beaucoup moins par ceux qui se revendiquent du loisir ou des sports de nature. C'est la même chose pour l'expression *discipline sportive* qui a une connotation de rigueur plus que de plaisir. On a déjà parlé plus haut du terme *capitaine* et de sa référence militaire.

Certains mots changent de sens (ou du moins leur connotation). On peut citer les mots *bénévole* et *militant* qui, devenus complètement ringards il y a peu ont été revalorisés. Le premier grâce à l'image positive des associations caritatives comme les restos du coeur ; le second sert pour les campagnes publicitaires médiatiques d'une compagnie d'assurances mutualiste.

Vie associative et convivialité.

Ce qui caractérise la vie associative, c'est le « faire ensemble » « la mise en commun des moyens »³. Or, parfois l'on a tendance à penser que ce qui distingue l'association, c'est la convivialité. Ce n'est pas le cas et elle peut exister quelque soit le cadre de fonctionnement (commercial, familial, amical, professionnel...). La convivialité découle d'un bon fonctionnement de l'association.

Association et assemblée générale

On se désole souvent d'une faible participation à l'assemblée générale. Il faut s'interroger sur le rôle réel qu'elle joue et sur la façon dont elle est perçue par les adhérents. On peut considérer, un peu schématiquement, que quand il y a beaucoup de monde à l'assemblée générale, c'est qu'il y a eu une importante vie associative avant et depuis longtemps. Quand le seul moment de vie associative (formel) est censé être l'assemblée générale, il n'y a pas beaucoup de monde sauf si on utilise des subterfuges (repas, remise massive de récompenses). Le système d'amendes en cas de non participation, mis en place par certaines fédérations, est le plus détestable.

La question de la convocation est également importante. Ce n'est pas la même chose de recevoir une convocation chez soi que de lire une information dans un bulletin ou sur une affichette. Il faudrait également réfléchir à l'importance qu'on lui accorde et à l'image que l'on en donne.

L'association et ses dirigeants

Il y a plusieurs manières de tuer la vie associative :

Un bureau qui veut tout faire et décider de tout est le meilleur moyen de tuer toute vie associative. Il devient difficile de le renouveler (il fait tellement de travail que cela effraie).

Et c'est évidemment encore pire si c'est une seule personne ! Le régime présidentiel est une calamité. Le président n'est pas le patron d'une association ; la loi de 1901 n'en parle même pas et souvent ses seules prérogatives prévues dans les statuts sont de présider les assemblées générales et de représenter l'association. La société française a tendance à considérer qu'un président ne doit pas seulement présider mais aussi qu'il doit diriger.

Pour développer la vie associative il faut que des groupes d'individus puissent proposer et mettre en œuvre des initiatives, des activités, qu'ils aient un certain degré d'autonomie.

Il faut aussi une direction qui plus que de diriger, impulse, suscite des initiatives, coordonne, organise. Cela n'exclut pas les contrôles, les gardes fous, le respect des décisions prises. Il y a trois moments qui doivent être formalisés : la prise de décision, la répartition des tâches (qui fait quoi) et le contrôle des décisions prises.

Le bénévole, même s'il réalise un travail important, ne peut pas être confondu avec un salarié. Il fait « ce qu'il veut quand il veut » et n'a pas, contrairement à un salarié, de lien de subordination avec l'association. On ne donne pas d'ordres à un bénévole.

La mise en œuvre des forces humaines bénévoles ne s'apparente en rien au « management », très en vogue dans le monde de l'entreprise.

Et le bénévolat

La caractéristique de la vie associative, c'est la mise en commun, chacun prenant à sa charge une partie des tâches à exercer.

³ Voir article 1 de la loi de 1901 : *l'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices...*

Le bénévolat est le support de la vie associative mais il existe des formes de bénévolat (de dévouement) qui ne développent pas de vie associative, au contraire. Cela ne veut pas dire évidemment qu'il faut rejeter le bénévolat mais qu'il faut, d'abord, valoriser et organiser des processus permettant de décider et de faire ensemble.

La professionnalisation non maîtrisée est une cause importante de régression de la vie associative. Mais à l'inverse, une professionnalisation réfléchie et maîtrisée peut permettre un développement important de la vie associative. Il faut alors définir le rôle d'un salarié chargé d'impulser, de coordonner, de mettre en place des actions de formations et d'apporter un soutien sur le terrain, de susciter l'engagement et la prise de responsabilités des adhérents⁴.

On est loin alors d'un profil type « brevet d'état » et le meilleur gage de compétence est l'implication préalable dans l'association ou au moins dans la vie associative.

Le bénévole, même s'il réalise un travail important, ne peut pas être confondu avec un salarié. Il fait ce qu'il veut quand il veut et n'a pas, contrairement à un salarié, de lien de subordination avec l'association. La mise en oeuvre des forces humaines bénévoles ne s'apparente en rien au « management », très en vogue dans le monde de l'entreprise.

Petite association / grande association

Il est relativement facile d'avoir un fonctionnement associatif quand on est peu nombreux (une équipe, un groupe pratiquant en même temps la même activité), mais dès que le nombre d'adhérents augmente, que les activités se diversifient, cela devient plus compliqué et on est face à des questions de fédéralisation. Les fédérations et leurs comités départementaux, les clubs omnisports, sont sans arrêt, confrontés à ces questions, mais aussi tous les clubs et sections dès qu'ils atteignent quelques dizaines d'adhérents et diversifient un tant soit peu leurs activités.

Comment alors mettre en place un fonctionnement qui concilie implication des adhérents et prises de décisions collectives ?

Un certain nombre de pratiques qui sont devenues la règle, qui parfois nous sont imposées par les pouvoirs publics ou simplement par les habitudes comportent des effets pervers.

Par exemple, la démocratie représentative (on élit des représentants pour faire à notre place) est souvent contradictoire avec une réelle démocratie participative (on fait nous-mêmes, ensemble). La présidentialisation de la société conduit souvent à sur-valoriser le rôle du président qui est vu comme le « patron » de l'association.

Pour pallier ces difficultés il serait vain de chercher des recettes valables pour tous. On peut juste suggérer quelques pistes.

La structure de direction (bureau, comité directeur, conseil d'administration,..) doit avoir un rôle de direction et prendre des décisions dans des domaines communs limités, mais aussi tâches d'animation, de construction collective des prises de décisions importantes.

Chaque groupe (équipe, personnes pratiquant la même activité, s'entraînant en même temps) devrait avoir un pouvoir de décision dans les domaines le concernant (par exemple, responsabilité de l'accueil des nouveaux, maintien ou suppression de l'activité pendant les périodes de vacances, remplacement de l'encadrement en cas d'absence, choix du matériel, etc.) et un pouvoir de proposition de nouvelles activités, d'initiatives sportives ou festives.

En même temps, il faut éviter qu'un groupe se referme sur lui-même, qu'il adopte un fonctionnement de « groupe de copains », rendant son renouvellement très difficile.

Il faut aussi réfléchir à des moments de décisions collectives (assemblées générales) qui ne soient pas formels mais font avancer des questions qui **concernent réellement tous les adhérents**.

⁴ C'est ce qu'on appelle un *permanent* : « membre d'une organisation sans but lucratif (notamment parti politique ou syndicat) rétribué pour s'occuper de cette organisation. »

La place des parents

De nombreuses associations comptent un nombre important d'enfants mineurs et même si dans certains cas les parents ont un rôle important, on constate, souvent, leur non-implication. Pour dépasser cette situation, il n'y a pas de recette miracle mais la recherche d'un certain nombre de conditions favorisantes : l'accueil est fondamental. Explique t'on qu'on adhère à une association ? Faisons nous partager ses objectifs, ses projets ?

L'implication des parents dans la pratique sportive de leurs enfants est d'une grande richesse mais suppose une organisation, une conception des séances adaptée. Le rôle de l'encadrement -animateur des parents plus que des enfants- est crucial. Il existe aussi deux écueils à surmonter dans les sports individuels : l'identification des parents dans les succès de leurs enfants et la mise à l'écart de certains enfants défavorisés dont les parents ne s'impliquent pas.

L'implication des parents doit être vécue comme nécessairement permanente, continue, indispensable et non pas comme utile de temps en temps pour accomplir des tâches peu gratifiantes. Les premiers responsables de l'activité des enfants, ce sont les parents !

L'association et ses objectifs

Certaines associations sont uniquement un regroupement d'individus pratiquant la même activité, mais beaucoup d'autres ont été créées avec un ou des objectifs (comme celui, pour les associations sportives travaillistes, de développer le sport pour les ouvriers qui en étaient exclus). Ces objectifs sont souvent inscrits dans les statuts (c'est l'objet de l'association), parfois ils sont simplement les produits de l'histoire. Devant les contraintes de gestion, le renouvellement des adhérents et des dirigeants, ils sont souvent oubliés. Et pour que les nouveaux adhérents les partagent, encore faut-il qu'ils les connaissent ! Il faut aussi souvent les expliciter et parfois les adapter, les reformuler au vocabulaire et aux conditions actuelles de la société.

Association et services publics

Dans le système sportif français, de nombreuses associations assument une mission de service public. C'est le cas des fédérations ou cette mission est reconnue par la loi. (Loi n° 84-610 du 16 juillet 1984), c'est le cas aussi de la plupart des associations sportives omnisports locales qui bénéficient de subventions municipales et de la mise à disposition des installations sportives. C'est aussi le cas pour toute association qui reçoit des subventions de l'état et surtout des collectivités locales et pour lesquelles elle doit rendre des comptes.

Les associations qui jouent un rôle de service public ont souvent de grandes difficultés à conserver un fonctionnement associatif et le public les considère généralement comme des services publics. Les décideurs politiques ont aussi très souvent tendance à instrumentaliser⁵ les associations qu'ils subventionnent. Même s'il est légitime de contrôler l'utilisation des fonds publics, la généralisation des conventions, des contrats d'objectifs, le développement des réglementations (administratives, comptables, sécuritaires) vont dans ce sens. Il en est de même des incitations à l'embauche de salariés. La labellisation des clubs par certaines fédérations procède de la même démarche.

Pour résister à ce risque d'instrumentalisation, il faut valoriser (auprès des élus, de la population) des éléments qui ne sont pas directement mesurables : l'apport de l'association à la vie locale, à la citoyenneté, l'amélioration de la santé, etc.

S'adapter aux évolutions de la société

La vie associative n'est pas figée et elle évolue avec la société. Les conditions de vie, les mentalités, l'organisation de la société ne sont pas les mêmes qu'en 1936 ou en 1968. Les 35 heures et les RTT par exemple ont modifié largement l'organisation des temps de loisirs. Le développement d'internet et du courrier électronique favorisent la transmission des informations mais

⁵ C'est à dire à leur faire appliquer des politiques décidées par d'autres.

aussi le repli sur soi. De la même façon, « *la télévision, la voiture individuelle, l'ascenseur, ont profondément modifié la société et accentué l'individualisme*⁶ ».

Pour continuer à fonctionner et se développer, la vie associative doit s'adapter à toutes ces contraintes, évoluer, inventer de nouvelles façons de fonctionner, de nouvelles activités...

Daniel Dupuis, mars 2006

⁶Citation de Gilbert Ridouh

Etudes de cas

La section aquagym de l'US Ivry

L'activité aquagym a démarré dans le cadre de la section natation au début des années 90, à partir de l'idée de proposer une activité pour les parents (les mères) des enfants s'entraînant à la natation.

Cette activité s'est considérablement développée au point de représenter près des 2/3 des adhérents de la section natation.

A l'issue de la saison 2003-2004, le commissaire au compte alerte sur des dysfonctionnements financiers dans la sections natation.

Le Comité Directeur (13 décembre 2004) décide de mettre la section sous tutelle et charge le secrétariat de rétablir un fonctionnement normal.

Le secrétariat a animé plusieurs réunions

- 28 janvier 2005 : assemblée générale de la section natation, Informations sur la situation et la décision du comité Directeur. Constitution d'un bureau provisoire
- 19 avril 2005 rencontre avec le bureau provisoire de la section natation.

Un document rédigé par Daniel Dupuis et approuvée par le secrétariat et le bureau formule une série de propositions et en particulier de créer une section aquagym autonome.

Cette proposition est motivée par les raisons suivantes :

Ces 2 activités n'ont aucun point commun (à part de se passer dans la piscine) et de nombreuses raisons plaident en faveur de cette solution : différences d'âges, de motivations, de formes d'organisation, d'encadrement, différence de « culture sportive », etc.

De plus l'aquagym peut s'intégrer parfaitement dans le travail en cours dans le club sur les pratiques « loisirs adultes ».

En revanche il semble qu'il faille conserver le triathlon au sein de la section natation : trop petit nombre d'adhérents pour qu'une section soit viable, même « culture sportive » que la natation.

(Extrait du « Document de travail pour le bureau de l'US Ivry et le bureau natation » février 2005)

Dans le même document, il était également proposé de travailler sur le fonctionnement des sections et la vie associative :

Pour l'aquagym (adultes), il faut trouver les moyens de rompre avec des pratiques de consommation et rechercher une meilleure implication des adhérents :

- *Concevoir chaque séance comme le premier lieu de vie, ayant un certain degré d'autonomie, le bureau étant chargé de coordonner l'ensemble et des relations extérieures.*
- *Véhiculer partout une image associative et non commerciale (publications, organisation des adhésions, relations avec les adhérents...)*
- *Solliciter en permanence la participation.*
- *Concevoir une pratique plus responsabilisante.*
- *Etc...*

Il faut aussi valoriser le bénévolat. Ce n'est pas seulement le moyen d'organiser les activités à moindre coût, c'est aussi avoir une activité plus riche, plus intéressante, plus variée et être d'être acteur de son activité.

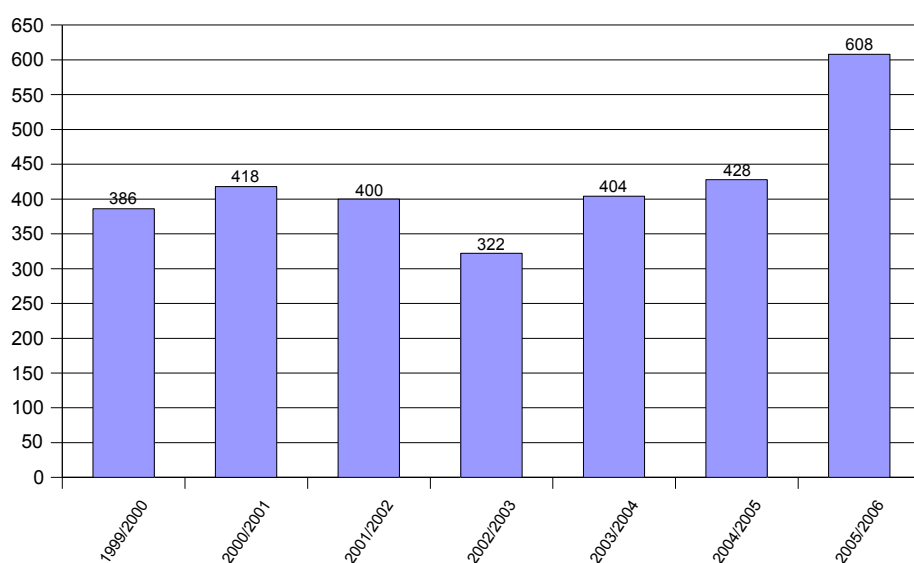
- Le 10 mai, tous les adhérents de la section ont à nouveau été convoqués. 80 personnes environ étaient présentes dont une large majorité de pratiquants de l'aquagym. L'idée d'une séparation en 2 sections distinctes natation et l'aquagym a été admise et 10 personnes se sont portés volontaires

pour constituer un bureau (une onzième s'est manifestée ensuite).

- Le 8 juin : assemblée générale de la section aquagym
Adoption de la séparation des sections aquagym et natation
Adoption d'un plan de travail pour préparer la saison 2005-2006
Election du bureau de la section aquagym (12 personnes).

Le bureau de la section aquagym a assuré la reprise de saison y compris en prenant en compte la réouverture du bassin de l'Orme au chat : recherche d'encadrement pour tous les créneaux horaires, inscription des adhérents, travail collectif et répartition des tâches (3 co-présidentes, trésorière et adjointe, ...) gestion des finances, participation au comité directeur de l'US Ivry, etc.

La section s'est engagée dans des actions de formation d'animateurs activités adultes omnisports organisées par la FSGT Val-de-Marne, plus de 15 participants les 26 et 27 novembre 2006 ; une nouvelle journée est prévue le 1^{er} avril ; participation au stage de l'US Ivry.



Les adhérents :

Au 20 mars 2006 le total (provisoire) des adhérents enregistré la section natation compte 198 adhérents et la section aquagym 410. Ce chiffre est très largement supérieur à l'effectif de la section natation (qui incluait l'aquagym) des années précédentes, y compris quand l'Orme au chat fonctionnait normalement.

L'avenir ?

Même si on peut se féliciter du fonctionnement actuel de la section aquagym, des difficultés vont sans doute apparaître :

- L'équipe de direction (le bureau) soudé par la reconstruction de la section risque de se refermer sur lui-même, d'avoir du mal à se renouveler et à terme de s'étioler.
- Les exigences de la municipalité en terme d'encadrement (BNSSA ou BESAN) constituent un obstacle à l'investissement bénévole.
- Le renouvellement relativement important des adhérents ne favorise pas l'émergence d'un sentiment d'appartenance à la section et ne facilite pas une implication progressive vers des tâches d'animation, de gestion ou de direction.
- Les contraintes liées à une très forte demande risquent d'inciter à revenir vers un système de prestation de service : on augmente les capacités d'accueil en faisant appel à de l'encadrement extérieur plutôt que de former des adhérents issus de l'activité, on augmente les cotisations pour rémunérer l'encadrement ..

La section montagne-escalade de l'US Ivry

La section montagne escalade a été créée en 1955 dans une optique résolument travailliste. «Pour mettre l'alpinisme à la portée des ouvriers! Il n'y a pas de raisons pour qu'il soit réservé aux bourgeois,» proclamaient ses créateurs.

Elle a eu longtemps un effectif de moins de cent adhérents qu'elle a dépassé quand elle a disposé du mur d'escalade du gymnase de l'Orme-au-Chat en 1991-1992. A partir de 2002-2003, l'indisponibilité du mur à cause d'un incendie dans un local voisin a amené une chute importante du nombre d'adhérents : 59 adhérents en 2004-2005.

La réouverture du mur, amélioré et avec des horaires nombreux, à la rentrée 2005-2006 a permis une relance de la section qui compte actuellement 145 adhérents (fin février 2006), chiffre qui devrait logiquement progresser pendant la saison 2006-2007.

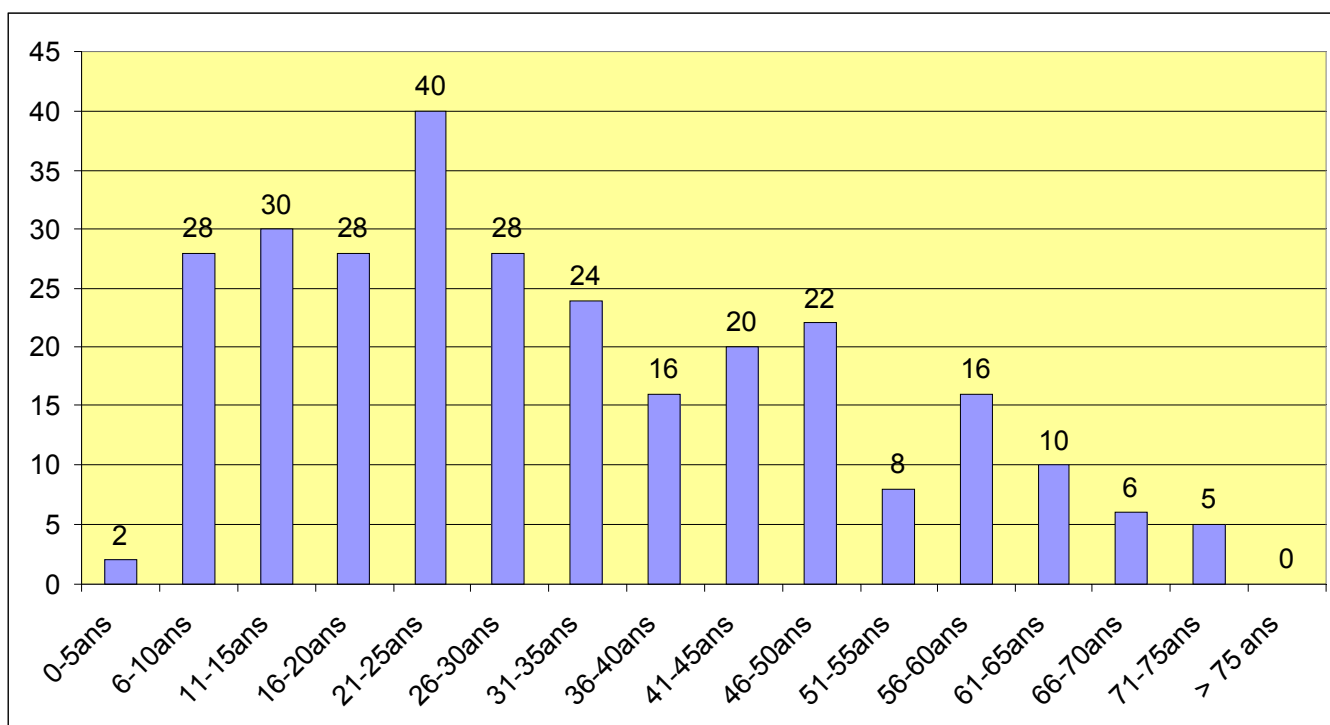
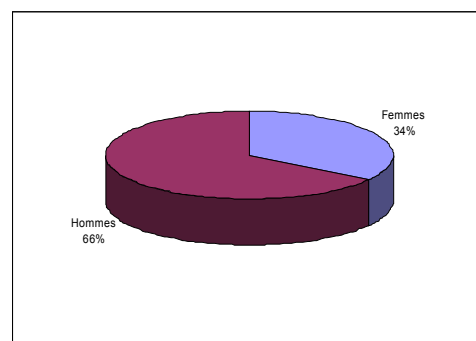
Sur ces 145 adhérents, **près de 100 n'étaient pas adhérents la saison précédente (mais certains avaient pu l'être avant).**

Dans ces conditions, il est inconcevable que la section puisse continuer à fonctionner sur les mêmes bases alors qu'elle a triplé ses effectifs et qu'elle dispose de près de 30 heures hebdomadaires de gymnase.

L'activité de la section avait fortement pâti des années difficiles et on peut penser que compte tenu d'une nouvelle dynamique et de créneaux horaires nombreux, les effectifs devaient encore progresser la saison prochaine.

Moyenne d'âge : 32,3 ans – Age médian : 28,5 ans

Femmes : 50 ; Hommes 95



Diversité des pratiques

La section montagne-escalade regroupe une grande diversité de pratiques :

- L'escalade sur mur : c'est l'activité majoritaire (environ 120 pratiquants dont 30 enfants)
- L'escalade de blocs qui se pratique en forêt de Fontainebleau (40 pratiquants) était jusque dans les années 1990 l'activité la plus importante et la plus rassembleuse. Elle a perdu ce côté

rassembleur suite aux évolutions des modes de vie (rapidité de déplacement, diversité des horaires de travail et donc de loisirs) et beaucoup vont à Fontainebleau, seuls, par petits groupes, quand il ont un moment de libre.

- L'escalade en falaise (30 participants) se pratique en week-end et aussi lors de séjours (vacances de printemps et d'été)
- L'alpinisme (20 participants) se pratique essentiellement l'été lors de séjours, stages ou rassemblements.
- Le ski de randonnée (25 participants) se pratique lors de séjours (février, Pâques,) en week-end pour un nombre réduit ou lors de projets construits par de petits groupes.
- L'alpinisme lointain et le trekking sont organisés sur la base de projets construits par de petits groupes.
- La randonnée pédestre est pratiquée par de petits groupes de façon informelle.

Un certain nombre d'adhérents pratiquent plusieurs activités, certains mêmes toutes (combien ?)

A noter un groupe d'adhérents, généralement anciens, d'amis ou de proches d'adhérents qui ont une relation d'appartenance à la section, mais une pratique sportive très réduite, voire inexistante.

Les motivations des adhérents

La quasi-totalité des adhérents à une pratique que l'on peut qualifier d'activité de loisirs caractérisée par des motivations de bien-être, de santé, de convivialité. C'est une activité dont le moteur principal n'est pas la performance ou la recherche du perfectionnement. Les contraintes sont faibles et en tout cas décidées par chacun en fonction de ses choix et non des obligations de la discipline sportive. La compétition en escalade (y compris de haut niveau) qui existait il y a quelques années n'est plus présente et le niveau en alpinisme (avec l'engagement qu'il suppose) a baissé ainsi que le nombre de pratiquants.

Les pratiques d'apprentissage, de découverte sont importantes chez les enfants (dont un bon nombre pratiques d'autres sports) mais aussi les adultes.

Un certain nombre de motivations des adhérents sont également liées à leur style de vie, voire un certain choix de société : attrait pour la nature, mise en commun plutôt que consommation ... Cette dernière n'est pas toutefois pas absente des préoccupations de certains.

Pour retrouver le chemin du développement quantitatif et qualitatif, réussir l'intégration massive des nouveaux adhérents, la section montagne-escalade doit profondément se modifier, se rénover.

Ce renouveau passera bien sûr par l'amélioration des aspects matériels (en particulier en développant l'attrait du mur d'escalade), par l'amélioration de l'encadrement...

Mais il passera aussi (surtout) par la prise en compte des besoins, de la diversité des motivations, les attentes, pas toujours exprimées des adhérents. Et sans renoncer (au contraire) aux principes fondateurs de la section, qui sont aussi ceux de l'US Ivry et de la FSGT : l'organisation des activités sportives pour tous (y compris les plus démunis), dans un cadre associatif, c'est à dire en associant tous les adhérents.

La section ne peut pas continuer à fonctionner à 150 voire 170 dont 130 nouveaux adhérents comme quand elle n'avait que 60 adhérents !

Quelles propositions ?

Ces propositions ne peuvent évidemment pas être décrétées, prescrites mais elles doivent être discutées, construites par le plus grand nombre possible d'adhérents. Cela suppose d'abord d'identifier les problèmes, ensuite de rechercher des solutions, je propose donc :

1. D'organiser une journée d'étude (une ou des soirées) : bien préparée avec des documents, des analyses, des interventions préparées, des débats organisés y compris pour recueillir l'ensemble des discussions.
2. D'organiser un moment de prise de décisions (Assemblée générale) lui aussi bien organisé notamment à partir de propositions claires.

Les principaux axes :

1. **Réaffirmer, éventuellement refonder les grands principes** : sport pour tous, fonctionnement associatif.

Cela signifie que toutes les activités (anciennes, récentes, nouvelles...) ayant un rapport avec la montagne, l'escalade,

- ont leur place à égalité dans la section,
- que ces activités sont organisées par les adhérents,
- avec des soucis de diversité, d'économie des coûts...

2. **Dégager des axes de travail**, en accord avec ces principes, y compris éventuellement en les hiérarchisant. Quelques exemples :

- travailler sur l'adhésion (on met en commun, on n'achète pas un service, il faut expliquer)
- mise en place d'une politique de formation dans toutes les activités ;
- développer les activités de plein air ;
- développer le mur d'escalade, oeuvrer pour en construire un autre ou consacrer le gymnase entièrement à cette activité (blocs) ;
- développer la pratique de performance qui a un effet dynamisant : compétition sur mur mais aussi activités de plein air de bon niveau (escalade, alpinisme) ;
- rechercher les moyens financiers permettant de mettre l'activité à la portée de tous ;
- tenter d'analyser les évolutions futures de nos pratiques ;
- etc.

3. **Mettre en place des formes d'organisation** et construire un cadre de travail permettant de les mettre en oeuvre.

Il faut réfléchir aux conditions d'émergence et de pérennisation d'une réelle vie associative

- chaque activité est autonome dans son organisation (matériel, horaires,...) et personne n'a le pouvoir de décider à la place des pratiquants.
- Les formes d'organisation de la vie associative ne sont pas identiques pour les activités régulières, avec beaucoup de monde, à des moments différents (le mur d'escalade) que celles qui fonctionnent sur des projets (les expéditions, mais aussi les séjours, voir les week-ends falaise).
- Impliquer réellement les parents et les enfants (voir statuts de l'US Ivry).
- chercher les moyens de recréer de la vie associative et rassembleuse pour l'activité bloc,
- Pour développer de la vie associative il faut un (des) lieux. Comment le mur d'escalade peut jouer ce rôle ?
- Le rôle du bureau doit être bien défini : il gère les moyens communs, il informe tous les adhérents, il assure les relations extérieures, il veille à la pérennité d'une année sur l'autre mais il n'organise pas les activités à la place des adhérents.
- L'assemblée générale ne doit décider que de questions communes à tous les adhérents : adopter le budget, les cotisations
- Il faut des moments communs, forts à l'ensemble des adhérents (exemple, les 50 ans de la section, une sortie spéciale à Bleau, une initiative de début de saison) mais ces moments ne sont pas obligatoirement en rapport avec une activité (quelle activité intéresse tout le monde ?)

4. **Mettre en place des adhérents qui s'impliquent** pour mettre en oeuvre les décisions prises.

Table des matières

L'organisation de pratique sportive.....	2
Quelques exemples à méditer :.....	2
La professionnalisation de l'encadrement	2
Le rôle des parents.....	3
Le fonctionnement de l'association.....	3
L'accueil des adhérents.....	3
La communication.....	3
Le vocabulaire.....	3
Vie associative et convivialité.....	4
Association et assemblée générale.....	4
L'association et ses dirigeants.....	4
Et le bénévolat.....	4
Petite association / grande association.....	5
La place des parents.....	6
L'association et ses objectifs.....	6
Association et services publics.....	6
S'adapter aux évolutions de la société.....	6
Etudes de cas.....	8
La section aquagym de l'US Ivry.....	8
Les adhérents :.....	9
L'avenir ?.....	9
La section montagne-escalade de l'US Ivry.....	10
Diversité des pratiques.....	11
Les motivations des adhérents.....	11
Quelles propositions ?.....	12