

LES ESTIVALES 2016...

Vers l'AG 2017...



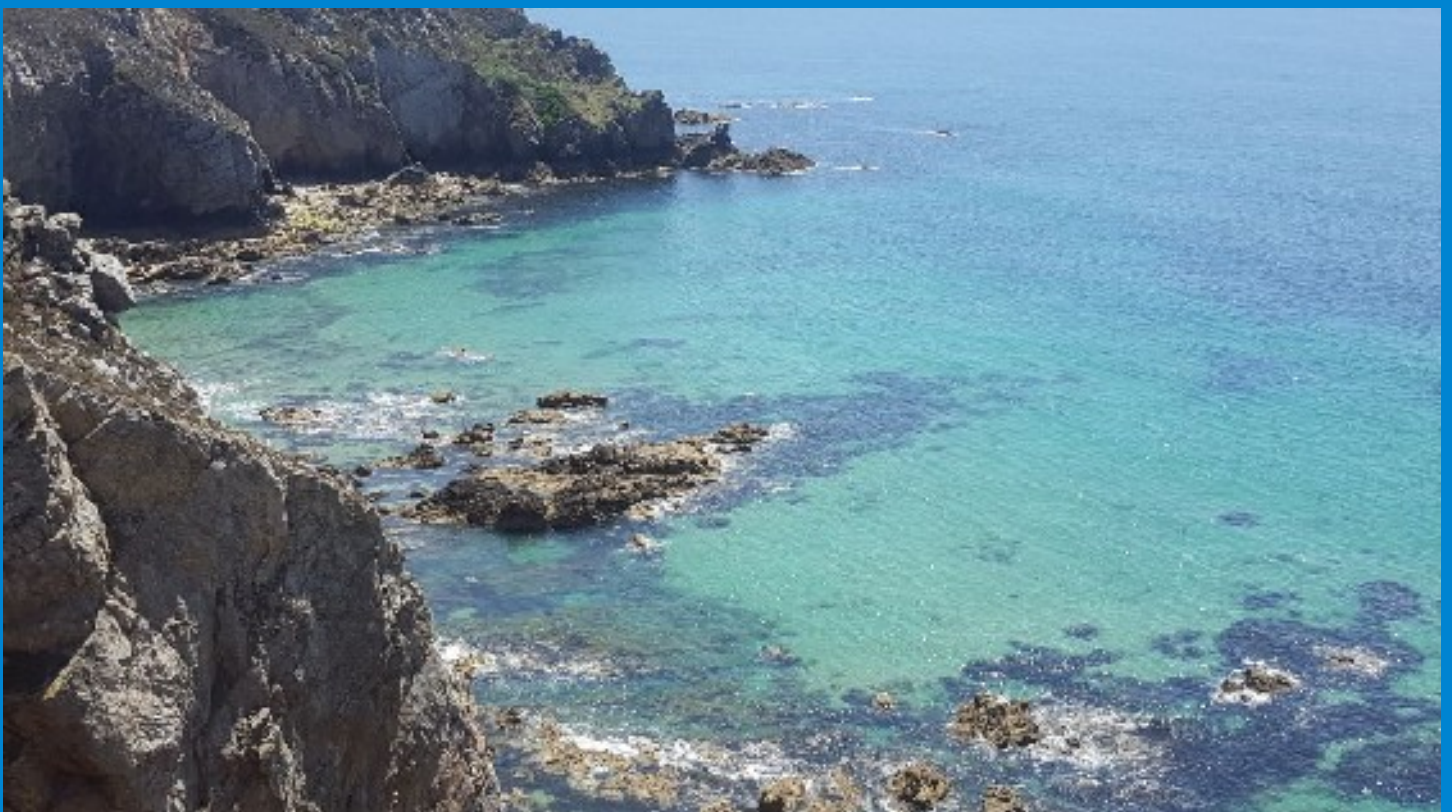
Cette édition des Estivales était très spéciale. Au-delà de constituer un temps de prise de recul et de confrontations entre l'expérience FSGT et des connaissances, elle était un temps fort central du processus de travail devant conduire à l'Assemblée Générale 2017.

Les participants ont travaillé sur 22 des entretiens réalisés auprès de comités, CFA, domaines et DNC. L'analyse de ces entretiens a été mise en interaction avec des éléments issus des Assises 2015, Hivernales 2016, AG 2016, Festival des innovations sportives, ainsi que divers travaux de recherche.

Ce document a été réalisé en appui sur la matière issue des quatre groupes de travail : projet ; organisation ; financement ; vie démocratique.

Plusieurs fils conducteurs forts ressortent de cet ensemble : faire de la diversité des réalités FSGT une richesse, renforcer les biens communs, viser l'interdépendance des structures, repenser le modèle économique de la fédération et la mutualisation des forces humaines salariées.

Il constitue un point d'étape du processus de travail conduisant à l'Assemblée Générale 2017.



AU SOMMAIRE

Des Estivales, au cœur d'un vaste projet de travail vers l'AG 2017	P 3
Créer une « commune » FSGT	P 4 à 11
Vers la meilleure organisation	P 12 à 18
Refonder la politique financière fédér.....	P 19 à 22
Partager la culture démocratique FSGT	p 23 à 26
Le changement, entre désirs et résistances	P 27
Sport associatif et convivialisme	P 28
Ils et elles étaient aux Estivales	P 29



**« Il n'y a pas de chemin, juste des cheminements »
Miles Davis, musicien**

DES ESTIVALES AU COEUR D'UN VASTE PROJET DE TRAVAIL

Vers l'AG 2017

Face à l'importance des enjeux de l'Assemblée Générale 2017, un travail inédit a été lancé : une vaste étude pour poser un diagnostic sur la fédération et construire les propositions à soumettre aux débats. La volonté est d'associer le plus de responsables FSGT à la préparation de ce temps fort fédéral qui devra opter entre des changements à la marge ou des transformations plus profondes. Le contexte actuel et pour les années à venir ne s'annonce pas des plus favorables au développement d'un sport associatif orienté vers l'émancipation individuelle et collective. De nombreux paramètres risquent en effet de s'amplifier et de se transformer en obstacles de plus en plus infranchissables pour permettre une réelle possibilité d'accès de toutes et tous à la pratique sportive. Les associations elles-mêmes vont être placées dans des conditions d'existence de plus en plus ardues, risquant de les éloigner de leur projet associatif. En même temps, la conception des pratiques sportives et associatives proposée par la FSGT correspond à des besoins essentiels, comme en atteste la vivacité de son réseau associatif. Réduire les décalages entre le projet affirmé de la FSGT et la réalité de ses pratiques partout où elles existent est un enjeu essentiel pour ne pas perdre le sens de notre existence. Quelles priorités pour avancer dans ce sens ? Quelle organisation de la fédération ? Le moment n'est-il pas venu de changer la structuration et le financement de la fédération, autrement dit la répartition des moyens humains et financiers de la fédération ? Quel fonctionnement fédéral adapté à cela ? C'est avec ces questions en tête que les 31 participants aux Estivales ont débroussaillé l'ensemble de la matière recueillie au cours de la saison 2015/2016 (entretiens, temps de travail collectifs et travaux de recherche) pour en extraire des éléments de constats, d'analyses et de propositions.

Organisé par groupes autour de quatre entrées (projet ; structuration-fonctionnement ; financement ; vie démocratique -responsabilités), le travail a révélé un aspect fondamental : la diversité des réalités FSGT. Et un enjeu : faire de cette diversité une richesse en la valorisant et en affirmant haut et fort le projet commun et partagé qui fonde l'existence d'une fédération. "Créer une "commune" FSGT" ; "élaborer une politique fédérale partagée" ; travailler à des biens communs" ; "valoriser et contruire des référents communs"... vous retrouverez dans chacune des productions de groupes cette même volonté de travailler au projet partagé sans lequel la FSGT ne serait plus qu'une juxtaposition de structures indépendantes. De nombreuses pistes sont avancées pour aller dans ce sens : impulser le maillage du réseau sur tout le territoire ; renforcer l'interdépendance en transformant le fonctionnement ; repenser le modèle économique fédéral ; poursuivre le travail sur la vie démocratique. Elles sont développées dans ce document qui constitue la production collective des Estivales. Elles seront présentées lors de l'Assemblée Fédérale des Comités des 7, 8 et 9 octobre 2016. Bonne lecture.

Lydia Martins Viana, pour la Direction Nationale Collégiale

AGENDA DU PROJET « VERS L'AG 2017 »

*Phase diagnostic pour proposer :

Mai 2015 : Assemblée Générale 2015 : présentation et adoption du projet de travail « Vers l'AG 2017 »

Mai 2015 : Assises : travail sur le contenu du projet et des éléments de contexte

Juillet 2015 : séminaire DNC : travail sur les mémoires de Guillaume Conraud et Lydia Martins Viana + méthodologie des entretiens

Octobre 2015 : Assemblée fédérale des comités : mise en mouvement des participants sur l'omnisport et l'adhésion + tirage au sort des comités pour les entretiens

Janvier/février/mars/avril/mai/juin 2016 : réalisation et transcription des entretiens

Mars 2016 : Assemblée Générale 2016 : présentation d'un point d'étape + enjeu des estivales

Juillet 2016 : Estivales : travail collectif sur l'ensemble de la

matière pour aboutir à formuler les grandes lignes des propositions

Septembre/octobre 2016 : Production de documents : constats, analyses, propositions

Octobre 2016 : Assemblée des comités : présentation des travaux des Estivales

*Phase débat démocratique pour décider :

Octobre 2016 : Assemblée des comités : validation du processus de décisions

Novembre/décembre 2016/janvier 2017 : appropriation et débats dans chaque structure fsgt : comités - CFA - domaines - DNC

Février 2017 : formulation des propositions soumises à débat et décision de l'AG

Février/mars 2017 : poursuite des débats dans les structures FSGT

24, 25, 26 mars 2017 : Assemblée Générale 2017

CREER UNE « COMMUNE FSGT »

Contribution du groupe « Projet FSGT »

Le fil conducteur de cette contribution sur le projet FSGT 2017-2021 s'articule autour de trois éléments :

- un socle de valeurs basé sur l'omnisport ;
- un objectif pour la période 2017-2021 : (re)créer une « commune » FSGT ;
- une action prioritaire à impulser : le maillage de réseaux sur tout le territoire.

Trois vecteurs sont identifiés pour servir d'appui : A comme Adhésion, B comme Besoins, C comme Convergences.

La FSGT est porteuse d'une idée sportive originale basée sur l'omnisport qui propose un espace de liberté d'agir pour une éducation physique et sportive émancipatrice pour toutes et tous.

Un socle commun : des valeurs FSGT centrées sur l'omnisport

Les pratiques physiques doivent être **accessibles à tou-te-s** du point de vue du coût, adaptées en fonction des publics et des niveaux, au plus près des pratiquants. La FSGT favorise la diversité des pratiques compétitives et non-compétitives.

L'omnisport est une force, l'humain est au centre de nos préoccupations, c'est une forme de lutte contre le système dominant. L'omnisport peut participer à l'élaboration d'un projet commun, il confronte l'adhérent.e à d'autres sports, à une vie associative riche. Cependant, l'omnisport n'est pas facile à mettre en œuvre sur le terrain. En appui sur la valeur de **solidarité du local à l'international**, le concept et le rôle de « dénominateur commun » doivent être redéfinis pour garantir un développement.

La « **conquête des jours heureux** » est au cœur de la FSGT avec les valeurs du plaisir et de la convivialité. Le jeu est avant l'enjeu. Les luttes pour ces jours heureux ne sont possibles que dans la construction collective : il faut construire ensemble le commun et favoriser la vie démocratique et la dimension associative.



Groupe « Projet »

Valéry Arramon, Emmanuelle Bonnet Oulaldj, Lynda Bouzid, Marion Chaizemartin, Claude Cren, Mylène Douet-Guérin, Thomas Fontenelle, Emmanuel Léonard, Thomas Valle.

A propos de la feuille de route

Le groupe n'a pas travaillé à proprement parlé sur la feuille de route. Il a cependant été mis en avant la nécessité de simplifier son message pour faire apparaître une ou deux priorités qui donneront du sens à une action collective et qui se traduira ensuite par des objectifs à atteindre.

Ce document n'est donc pas un projet de feuille de route, mais bien une contribution des Estivales à soumettre au débat. La feuille de route prendra forme petit à petit... et devra être accompagnée d'un projet de mise en œuvre opérationnelle...

Ces propositions sont évidemment fortement liées à la structuration, la vie démocratique et la pérennité financière de la fédération.

La FSGT est porteuse de valeurs **d'éducation populaire**, au sens de la formation tout au long de la vie avec comme visée l'émancipation humaine. Elle doit conscientiser les clubs et pratiquants sur le sens de l'adhésion.

Ces **innovations** sont la traduction des valeurs de la fédération en formes d'actions concrètes. Les innovations sont une adaptation des pratiques aux seuls besoins de l'être humain, permettant de se libérer de la contrainte en pratiquant différemment (adaptation des règles, des formes de rencontres et de rassemblement). Elles permettent de concilier, soutenir et rénover les activités traditionnelles et émergentes.

Le projet de la FSGT doit s'appuyer sur des valeurs intrinsèques à son histoire.... Les entretiens avec les comités, CFA et domaines confirment la nécessité de (re) créer du commun autour de ces valeurs.



Un comité : « C'est surtout ça, être libre de faire leur activité quand ils en ont envie et quand ils peuvent. C'est ce qu' on peut faire. Les fédérations délégataires ne savent pas faire ça. »

Atelier sports de combat arts martiaux, Assises 2015 :

« Des compétitions SCAM FSGT accessibles à tous du débutant à l'excellence sportive et qui révèlent les valeurs FSGT (solidarité, responsabilité, autonomie...)

- une approche de la compétition dans les clubs qui ne soit ni imposée, ni rejetée, un «possible nécessaire».
- avoir un lieu identitaire des SCAM FSGT pour pratiquer toutes les activités ensemble.
- un tronc commun pédagogique.
- un fonctionnement qui n'impose pas et qui permette à chaque discipline de conserver ses spécificités. »

Mémoire de Guillaume Conraud sur l'identité de la FSGT :

« C'est cette transversalité qui confère à l'omnisport son caractère spécifique d'approche de pratiques émancipatrices qui met l'humain au cœur du projet quand l'approche multisports s'apparente, elle, plus à une agrégation simple de pratiques. »

Conclusion AG FSGT 2016 : « Partage, solidarité, respect, fraternité, convivialité, plaisir, mixité, confiance sont autant de valeurs ayant irrigué l'ensemble des réflexions. (...) L'omnisport au sens d'une vie associative sportive où le et la sportif-ve n'est pas seul-e, progresse et se construit avec les autres, est notre valeur ajoutée. Celle que beaucoup d'autres non pas. Celle qui nous permet de ne jamais perdre de vue la finalité de notre projet.(...) Le sport associatif appartient à tou-te-s. Il est un espace de liberté et d'émancipation. Il facilite la quête de bonheur. C'est une clé de l'émancipation. »

Yvon Léziart, professeur des Universités : « Le sport, comme tous les lieux de transmission, de confrontation humaine directe ou indirecte peut participer de l'émancipation humaine. Cette démarche coûteuse apparaît, dans une perspective sociale délicate, comme une nécessité pour rendre l'homme toujours plus responsable de ses choix. »

Un comité : « Le résumé, c'est l'accessibilité. L'accessibilité de la pratique, avec des choses presque clé en main. On a réglé des questions installations sportives, pour un certain nombre d'entre elles qui peuvent être compliqué. Et si ça n'est pas le cas, on donne des pistes, on donne un coup de main. La mise à disposition de matériel pour soutenir le développement dans certains cas. L'accessibilité financière et de fonctionnement. Tout le monde a le droit de citer pour prendre des décisions liées à son activité, voir s'impliquer au-delà après. »

Une CFA : « Ce qui a amené ces innovations-là, c'est qu'on a toujours pensé qu'un ou une gymnaste était en formation permanente. »

Atelier pratiques partagées, Assises 2015 :

« Remettre au centre et convaincre du droit à la pratique sportive omnisport pour tou.te.s au sein des associations FSGT. »

Une CFA : « Ce qui est important aussi, c'est que dans d'autres fédérations on peut mettre l'accent sur les équipes ou sur les résultats. Nous, vraiment je pense que, peu importe le comité en France, l'accent est surtout mis sur l'adhérent. Je pense que se sentir valorisé, comme on le disait par rapport à l'autorbitrage – ce n'est pas une personne tiers qui peut décider, – on se sent valorisé et c'est peut-être plus plaisant de pratiquer comme ça. »

Patrick Viveret, Assises FSGT : « Choisir d'être heureux est un acte de résistance politique. »

Une CFA : « Avez-vous un projet omnisport. Non Disons qu'on essaye de trouver, par exemple sur certaines règles, on essaye de réfléchir, sur l'auto-arbitrage... »

Un comité : Les priorités du comité ne sont pas forcément les priorités fédérales.

Bruno Frère, sociologue : Ce qui manque aujourd'hui, c'est un imaginaire commun pour porter une critique globale sur les dangers du néolibéralisme et pouvoir émettre des propositions.

Un domaine : Il y a un travail plus sympathique de mettre en commun les expériences des différentes commissions, de créer des transversalités, de creuser des questions politiques.

Un comité : Le fait d'être licenciés, on fait partie d'une association, on fait partie d'un mouvement, on a des activités structurées, d'autres pas structurées mais toujours avec quand même quelqu'un au dessus. Et ça ouvre quand même beaucoup de portes d'être à une fédération.

Un domaine : Notre mission c'est de fédérer les activités dans la vision omnisport de la fédération. On doit faire partager cette vision pour assumer une interdépendance d'une activité à l'autre.

Etude de Sciences Po sur la FSGT 94 : Risque identifié : que chaque acteur ou groupe d'acteurs tente de « récupérer » un maximum d'adhérents pour satisfaire son besoin propre au détriment d'un bien commun qui pourrait être le sport pour tous.

Un domaine : On risque de subir toutes les intrusions du système marchand, du système étatique qui veut précisément rompre avec la notion de vie associative. Et pour que la cohésion et la solidarité soient le plus garanties dans ce contexte là il faut des temps de travail en commun d'analyse.

Un domaine : Ce qu'on veut nous, c'est un espace de ressourcement ensemble, où on partage.

Un domaine : Ça suppose aussi de travailler sur une culture commune ou sur la culture de la fédération et de travailler sur la transmission du projet de la Fédération puisque c'est notre filière de formation fédérale. Il faut réfléchir à qu'est-ce qui fait qu'elle est différente d'une autre fédération.

Michel Serre, Hivernales FSGT : « Cette solitude n'est pas présentée comme une fatalité mais plus comme un résultat des évolutions de la société que nos associations et nos projets devraient mettre au cœur de leurs objectifs afin de repenser, de façon urgente le vivre ensemble. »

Synthèse des Assises 2015 : Travailler plus en profondeur la dimension omnisport ancrée dans la vie associative locale pourrait également être une clé pour faire vivre autrement les épreuves fédérales.

OBJECTIF DE LA PERIODE 2017-2021 : (RE)CREER UNE «COMMUNE» FSGT

Les entretiens font fortement émerger la nécessité de refonder du commun dans la fédération. Mieux se fédérer, partager une même priorité, même si chaque comité et activité la déclinera ensuite en fonction des besoins de son territoire, et de ses opportunités. Il faut être en capacité de créer du commun à partir de la diversité et richesse des pratiques, d'acteurs, de structures, de territoires. L'idée de la fédération ne peut être pensée comme un ensemble homogène. L'échelle de la fédération doit être réinventée, afin de renforcer notre commun, notre maison commune, notre vivre ensemble, notre « nous ».

Le vivre ensemble à la FSGT doit être pensé en tant que « fédération des égaux » où chacun-e peut trouver sa place, à égalité avec les autres. Trop de situations d'isolement sont manifestées. Dans une société où l'émergence de nouveaux fascismes est réelle, deux conceptions du vivre ensemble sont défendues : celle du vivre ensemble favorisant le communautarisme et celle d'un vivre ensemble universel, portant le nom de fraternité. Il faut créer de nouvelles manières de se mettre ensemble.

Créer du commun à la FSGT, c'est redonner du sens au concept d'omnisport et le mettre au cœur du projet FSGT en privilégiant les lieux d'échanges et de partage. Les lieux de mutualisation, de réflexion, d'éducation populaire seront privilégiés pour renforcer ce commun à l'ensemble de la fédération.

Alain Caillé, Festival des Innovations Sportives :

« Un principe de commune humanité, commune socialité (le plus important est la richesse des rapports sociaux), légitime individuation (chacun vise à réaliser le mieux et a été reconnu), principe de maîtrise des oppositions. »

Une CFA : L'année dernière on avait des relations avec le tennis de table parce qu'on avait voulu mettre le tennis de table à l'honneur de notre championnat vu qu'à Séraill il y avait quand même une salle avec une soixantaine de tables qui été installées on aurait bien aimé qu'il y est aussi une autre spécialité que les sports de combat. Bon ça n'a pas pu se faire parce qu'au niveau des dates, des impératifs.

Mémoire de Guillaume Conraud : Depuis 1934, il y a certes l'existence d'une FSGT à l'identité cohérente et marquée mais la fédération a également cultivé des identités multiples. Et pour cause, la FSGT et ses acteurs ont souvent posé un regard dialectique sur la question sportive, questionnant en permanence leurs valeurs et leurs pratiques en fonction de l'évolution du contexte.

Un domaine : Un brevet fédéral, c'est avant tout un diplôme qui est, du coup, délivré sous la responsabilité d'une fédération et dont le contenu est coordonné par une fédération, donc ce qui suppose qu'il y ait un cadre commun partagé par tous et, donc, pour ce qui nous concerne, à la fois par les CFA et à la fois par les régions.

UNE ACTION PRIORITAIRE : IMPULSER DU RESEAU

Une action prioritaire à impulser : le maillage de réseaux sur tous les territoires, en appui sur : A comme adhésion, B comme besoins, C comme convergences.

impulser la création de réseaux de ressources sur tous les territoires : développement d'une activité, formation de cadres et animateur-trice-s, impulsion de clubs ou espaces de vie associative.

Les entretiens mettent en avant la nécessité de développer les réseaux internes à la FSGT. La formation des cadres, dirigeants, animateurs de la vie associative de la FSGT est essentielle à une nouvelle « offensive attitude ». Elle est un support pour transmettre le projet FSGT et faire partager les valeurs.

Beaucoup de projets et de création de clubs ou de nouveaux espaces de vie associative voient le jour par le biais de personnes ou groupes de personnes désireuses de développer une activité.

Des lieux de partage et de mutualisation des expériences sont nécessaires afin de renforcer le réseau FSGT.

Enfin, ces réseaux ne pourront se développer et être pérennes que dans le cadre de la participation à des convergences plus large, au-delà de la FSGT.

Atelier Milieux populaires, Assises 2015 : Construire un réseau : mettre en place des référents de proximité dans les comités départementaux qui peuvent repérer les besoins et les manques et être force de proposition.

Un comité : « Puis les écoles de vélo, on en a parlé car on a beaucoup de vélo, le cyclisme pendant 3, 4 ans, non non, on a personne pour s'en occuper. Et tout d'un coup, au cyclo, il y a quelqu'un qui est intéressé. Moi dans mon club, j'étais dans l'autre fédération, mais il y a trop de contraintes, j'ai décidé, il est FSGT depuis des décennies, son club était doublement affilié, il avait le brevet fédéral FFC. Il animait pour la FFC, mais vu les contacts, il a jeté l'éponge et a pris contact avec le comité l'an passé. »

Une CFA : « Nous aussi, on n'a pas de nouveaux clubs, parce que la plupart des clubs ne connaissent pas la FSGT. Et la Bretagne et le Nord, on en avait parlé il y a longtemps, mais voilà. Je ne sais pas envoyer des programmes dans les clubs. Il y a un réel travail à faire là-dessus. »

Un comité : « La deuxième, suivre, impulser là où c'est possible des réseaux d'activités nouveaux, à créer ou recréer. L'autre mission c'est la formation qui est fortement abordée par le bout des réseaux existants. Nous essayons d'impulser au-delà de ces réseaux, ce n'est pas forcément facile. Ce qui était prévu et n'a pas bien fonctionné, c'est la formation dirigeants. »

Groupe formation et maillage territorial, AG 2016 :

- Il ne faut pas tout refaire et partir de l'existant.
- S'appuyer sur la région FSGT comme pôle ressources et de formation : dotation de moyens humains et financiers,
- Répartition des forces fédérales, état des lieux des compétences des formateur-trice-s.
- Impulser du travail en réseau.
- Développer la formation des formateur-trice-s.
- Référencer les besoins

Groupe pratiques familiales, AG 2016 :

- Créer une section pratique familiale dans chaque comité (idéalement dans chaque club) en appui sur des outils de développement adaptés.
- Faire mieux comprendre les pratiques familiales.
- Donner corps à la licence familiale en appui sur une évaluation. Lui permettre d'ouvrir à un réseau, à des rassemblements et une continuité d'activité de la pratique familiale.

Un comité : « Il y a une partie qui est très importante pour la structure qui s'affilie et pour l'adhérent c'est la partie formation aux activités sportives et qui est aussi une des raisons qui a fait que les Foyers Ruraux se sont rapprochés d'une structure comme la FSGT. J'en ai personnellement bénéficié sur le stage de la Marche Nordique, et je n'ai pu que l'apprécier. »

Une CFA : « Il y a souvent des initiatives qui s'essouffent tout simplement parce que ce sont toujours les mêmes comités. Par exemple je vois pour les enfants c'est Marseille, Paris. Ce que je veux dire c'est que c'est un coup à Marseille un coup à Paris, un coup à Marseille, un coup à Paris. Au bout d'un moment ils en ont marre. »

Un domaine : « Créer ce réseau pour reconnaître les personnes formatrices et, en même temps, l'idée derrière c'était d'accéder plus rapidement à la régionalisation des formations, avec les problèmes... conscients des problèmes que ça allait poser, c'est-à-dire le référent. »

Atelier seniors, Assises 2015 :

- Référencer dans un annuaire les différentes associations s'occupant des seniors
- Proposer des activités physiques dans un environnement proche des seniors.
- Tisser des liens avec des partenaires et des structures locales du territoire (mairies, collectivités, LSR, CCAS).
- S'entourer des professionnels du vieillissement pour former les animateurs bénévoles (médecin, kiné, professionnels du sport, universités...).
- Multiplier les rassemblements sous formes diverses : défi sport, CSIT, Laffray...

Atelier sens de l'adhésion, Assises 2015 :

- Les formes de pratiques et d'animations des APSA : en poursuivant les efforts d'innovations, en diversifiant les formes de compétition, en rendant concret la dimension omnisport, en facilitant l'accès de tou-te-s, en poursuivant la désacralisation de l'animateur, et le développement de pédagogies mettant le pratiquant en position d'acteur.
- Nos formes de vie démocratique : en allant plus loin que la convivialité, en favorisant l'expression de tou(te)s et la prise de décision par tou(te)s.
- La formation : avec l'accompagnement de toutes celles et ceux qui s'engagent à faire vivre les associations, sans brûler les étapes (pouvant parfois faire fuir les militants...).
- Le travail en réseau comité-club : en mutualisant les compétences.

Une CFA : « Parce qu'un club s'il n'est pas intéressé par les fédéraux et qu'on lui propose rien d'autre, il ne va pas venir s'affilier à la FSGT. Par contre s'il voit qu'il y a des programmes qui s'adaptent aux plus jeunes ou aux moins bons... »

Un comité : « Quand je reçois un nouveau club, je les reçois ici parce que rien ne se fait sans que je connaisse les gens. Je commence par leur demander pourquoi ils viennent à la FSGT, qu'est ce qu'ils y cherchent. Et là, j'explique qui ont est. Ils repartent avec l'historique. »

Un comité : « Le projet est difficilement communicable et ce n'est pas la raison qui pousse les clubs à venir au départ. Comment fait-on pour leur faire poser le premier pied sur la marche et les aider à monter ? »

Un comité : Je pense que rares sont nos adhérents qui savent où ils sont. Ça s'explique. (...) Pourtant on n'arrive pas à la FSGT par hasard. On arrive par le bout de la pratique d'une activité. J'ai envie de faire de l'escalade avec mon enfant, j'ai envie de faire du volley mixte. Je sais que ça existe, quelqu'un m'en a parlé, j'ai envie de faire ça. J'ai envie de pratiquer avec mon pote. On arrive par le bout du club. »

Assemblée des comités 2015 (séquence Sens de l'adhésion) : « L'association des réponses des participants permet de reconstituer un certain parcours d'un individu depuis son entrée "hasardeuse" ou "opportuniste" à la FSGT, à son engagement militant dans un projet politique plus vaste, en passant par une phase de formation, d'échange de développement. Il sera intéressant d'interroger ces parcours et de voir les difficultés, les interrogations qui participent de leur construction. »

Un domaine : Notre activité internationale, c'est un lieu privilégié pour donner du sens à ce qu'on fait à la Fédération.

A COMME ADHESION

L'entrée à la FSGT (l'arrivée de nouveaux adhérents et nouveaux clubs) se fait souvent par hasard ou par opportunité. Les individus/clubs sont séduits par « l'offre FSGT » : prix attractif et accessible des licences/cotisations, et/ou offre de pratiques de proximité.

La fidélisation des individus/clubs s'opère dans un second temps, par l'adhésion aux valeurs et au projet de la FSGT. « On entre souvent à la FSGT par hasard, on n'y reste jamais par hasard. »

L'enjeu fondamental pour la FSGT est de pouvoir donner du sens à cette adhésion, en permettant aux pratiquants/clubs de s'approprier ce dénominateur commun qu'est le projet, de le « faire sien ».

On peut identifier un archétype de parcours au cours duquel l'individu serait transformé, passant de consommateur de l'activité en acteur de sa pratique (responsabilisation), et enfin en acteur militant se levant contre « les vents dominants » (consumérisme, repli individuel), et engagé dans la lutte pour un projet de société humaniste et solidaire.

Comment s'opère cette transformation ? : En faisant vivre l'héritage historique (création, résistance, international...) et les valeurs de la FSGT à travers la formation (de dirigeants de comités / de clubs / d'animateurs) ; l'espace de liberté, de création qu'offre la FSGT, en permettant l'implication dans la vie associative, la possibilité qui est donnée à tou.te.s de construire et d'adapter des formes de pratiques et d'organisation ; et surtout les pratiques (conception FSGT des APSA, l'exemple emblématique de la Montagne/Escalade).

Il faut non seulement faire vivre les valeurs, mais également permettre à tous de les « vivre » sur le terrain.

« Vivre les valeurs » dans sa pratique sportive est le plus grand vecteur d'adhésion.

Une CFA : « Les susceptibilités des arrivants, justifiées ou pas quand il leur est demandé de suivre des cursus de formation, des stages de mise en conformité, cette façon de fonctionner peut-être perçue comme une remise en cause de leur compétence et de leur expérience.(...) Si la FSGT n'était pas en mesure de recevoir des gens qui se sentent mal ailleurs alors elle n'a plus lieu d'être. »

Une CFA : « Ce qui leur a plu, c'est qu'on les prenne en considération sans tenir compte de leur passé. »

Un comité : « Les jeunes voient ça comme une prestation de service. Ils parlent de licences, pas d'adhésions. »

B COMME BESOINS

Alain Caillé définit le jeu comme un moyen d'accomplir pleinement son humanité. Il est un besoin de l'Homme, un acte libre anti-utilitariste et donc intrinsèquement plaisant. Si le néolibéralisme tend à faire du jeu sportif une marchandise, la FSGT a, elle, pour objectif de revenir à l'essence du jeu pour en faire un moyen d'émancipation pour l'individu, en répondant à ses besoins. En cela, le sport doit être considéré comme un droit pour tou-te-s et la FSGT doit le rendre accessible au plus grand nombre. Or, si ce principe semble aujourd'hui évident, de nombreuses classes de la population sont encore éloignées de la pratique sportive pour diverses raisons (les femmes, les personnes en situation de handicap, les milieux populaires...). Chaque année, de nombreux dispositifs de subventions ciblent ces publics dits « prioritaires ». Pour autant, il semble complexe aujourd'hui de cibler des publics en particulier sans tomber dans le risque de les cloisonner. La discrimination positive devient alors un dispositif d'exclusion et non d'inclusion.

Pour favoriser la participation du plus grand nombre, la FSGT doit miser sur le contenu de ses activités. En effet, libre de créer et d'innover dans ses pratiques, elle doit profiter de cette opportunité pour proposer une offre sportive adaptée. Or, pour garantir l'accès au sport pour tou-te-s, il semble nécessaire d'aller au plus près des gens, en tenant compte de leurs attentes et de leurs besoins, mais aussi de différentes contraintes en terme de rythmes de vie, de moyens financiers ou d'accès aux installations sportives. Nous devons prendre tout cela en compte dans notre démarche de création d'activités originales, comme nous l'avons déjà fait, par exemple, avec la pratique du volley-ball en semaine, la mise en place de l'auto-arbitrage en football, ou encore les matchs à la durée et non au score en tennis. Nous devons nous questionner sur la nature des activités FSGT. Nous leur attribuons un grand nombre de vertus dans nos discours (accessible à tous, responsabilisation du pratiquant, plaisir de jouer...), mais les actes sont-ils réellement en adéquation avec les paroles ?



Patrick Dantin, Assises 2015 : « La FSGT a une chance extra, elle invente des règles qui font corps avec la société ».

Synthèse des Assises FSGT 2015 :

À propos de la pratique des femmes, Nina Charlier, de l'association Sportis, et militante du Snep (Syndicat National des Enseignants en Education Physique et Sportive), affirme que «développer la pratique féminine est une question d'égalité ».

Jean-Louis Laville, sociologue : « Sous cette pression, les associations s'inscrivent, de manière inconsciente ou parfois même volontaire, dans un « isomorphisme ». C'est à dire qu'elles tentent de reproduire les modes de fonctionnement, de gestion et de contrôle des entreprises privées du secteur marchand. Le risque d'appauvrissement de la culture associative est grand de par cette pénétration d'une « gestion capitaliste », de par son poids sur le développement de la démocratie. La logique lucrative veut venir supplanter la logique démocratique pour « imposer le système capitaliste comme unique horizon d'un ordre social viable ». La tentation du mimétisme, c'est donc accepter consciemment ou non le « projet néolibéral », le projet de « démocratie limitée » accepter des processus qui ont « globalement en vue de dépolitiser le débat en le technocratisant ». « Autrement dit, les associations ont été touchées par le managérialisme, ce «système de description, d'explication et d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion», caractérisé par la place qu'il accorde à la notion de performance, par l'importance prise par la rationalité instrumentale et par la mise en avant des concepts d'auditabilité et de responsabilité »

Atelier sports collectifs, Assises 2015

- Travailler sur le sens de nos activités : le plaisir du participant doit être au centre de la pratique.
- Adapter les règles afin de permettre à tou(te)s de pratiquer.
- Chercher à simplifier pour permettre une pratique qui sécurise.
- Permettre un accès facile pour tous les niveaux mais aussi prendre en compte la mixité.
- L'auto-arbitrage est à développer et les règles de jeux doivent être aménagées pour le permettre, ceci sans dénaturer la pratique.
- Chercher à mettre en place des dispositifs d'accompagnement afin de faciliter l'émergence de nouveaux projets.
- Tenter de s'adapter aux possibilités locales en proposant des pratiques complémentaires aux pratiques existantes : championnat de semaine, pendant les périodes creuses des calendriers des autres fédérations.

Un comité : « La différence aussi, ce qu'on en retient comme expérience, c'est qu'on ne va anticiper des besoins. On part de besoins exprimés. On essaie d'y répondre et de les accompagner. »

Un comité : « Les filles nous ont dit : « On pourrait jouer avec le championnat garçon, rencontrer une équipe de garçons contre une équipe de filles. » On a aménagé le règlement de façon à ce qu'il n'y ait pas de chocs au filet, de montée trop forte au filet, etc. On a aménagé un peu notre règlement. Et puis on est arrivés où les équipes se sont multipliées, ont créé de la mixité. »

Un comité : « À la FSGT même quand le début du championnat est parti, on a toujours une solution adaptative à trouver. C'est simple voilà. J'ai 10 personnes, 15 personnes à faire jouer j'y vais. Et nous on a cette capacité à accueillir les gens d'une manière simple, simple et pour autant structurante. »

Un comité : « Chercher avec les adhérents toujours et lancer de nouvelles activités, être innovant. C'est vraiment ce débat que l'on a eu, et cette orientation de mener de front la pérennité et la nouveauté, c'est ce qui peut expliquer aujourd'hui qu'on ne se porte pas si mal. »

Un domaine : « Comment travailler plus par famille ou par tranches d'âge ? »

Une CFA : « C'est la FSGT qui m'a fait continuer la gymnastique. Le côté convivial, le partage, les différents stages d'été, et des rencontres internationales CSIT. Parce qu'à la FFG, à part être en équipe de France, en équipe olympique, c'est impossible de participer à des rencontres internationales, c'est ce qui m'a fait participer à la FSGT, continuer la gymnastique et aujourd'hui être entraîneur. »

Une CFA : « Si tu prends dans tous les comités, la pratique en semaine c'est là où il y a le plus d'adhérents. »

Une CFA : « C'est souvent les coureurs qui, à un moment donné, disent au président : « On pourrait s'affilier parce que, là, il y a des courses que, moi, je peux faire au lieu d'aller faire 200 kilomètres pour faire une course. Ce sont les adhérents qui demandent à ce qu'on ait certaines pratiques. »

Un domaine : « C'est important de pouvoir donner cette opportunité à des jeunes, voire des moins jeunes, d'aller à l'étranger, de rencontrer d'autres cultures, de se confronter à l'autre, à la différence, c'est formateur. »

Une CFA : « Toute notre activité est calquée sur des codes. Et on n'arrive pas à s'en sortir. Aujourd'hui on est sur le code FIG. Aujourd'hui en matière de pratique de gymnastique, on est sec. Il y a eu des innovations par rapport aux notations, aux compétitions... sur la pratique en tant que telle, ça reste de la gymnastique avec des agrès... »

Dans le cas où il existerait un décalage, nous devons tendre à le réduire. D'autre part, nous devons nous questionner sur ce qui rend notre activité originale et nous différencie dans la pratique des fédérations délégataires, vis à vis desquelles nous devons représenter une véritable alternative.

De nouvelles activités émergent, parfois portées par un club voire un individu au départ. Nous devons nous demander en quoi elles sont « FSGT » ou comment elles pourraient le devenir. Vient ensuite la question de leur place au sein de la fédération : comment les intégrer ? Comment leur permettre de se développer ?

Enfin, au vu du nombre important d'activités au sein de la fédération, en sachant que nous ne pouvons aider chaque activité de la même manière, il paraît important de se questionner ce qui fait d'une pratique une priorité pour la fédération. Est-ce les plus importantes en nombre de licenciés ? Au contraire, faut-il cibler les activités naissantes ? Doit-on prioriser celles avec un fort potentiel de développement ? Que faire avec les activités en difficultés ?

La formation semble être un autre outil de développement essentiel pour la FSGT. Elle est un moyen d'atteindre les pratiquants-e-s directement ou indirectement, par le biais d'entraîneurs ou de dirigeants qui sont les animateurs de la vie associative locale.

L'entrée à la FSGT par l'activité est parfois « le fruit du hasard », mais la formation doit permettre à celle ou celui qui la suit de donner un sens à l'adhésion, à la vie associative et au projet de sa structure au sein de la fédération.

Si nous devons nous questionner sur nos activités, nous devons donc aussi nous interroger sur nos actions de formations, leurs contenus et les méthodes pédagogiques employées.

Ainsi, nous devons nous demander : en quoi forment-elles des citoyen-ne-s, capables de réfléchir sur leur pratique et plus largement sur le monde qui l'entoure ? En quoi donnent-elles envie de continuer à progresser, pas simplement pour atteindre le niveau supérieur, mais dans une démarche d'épanouissement personnel ?

En résumé, en se fixant l'objectif de répondre aux besoins de l'être humain de s'accomplir pleinement et s'épanouir dans la pratique du sport, la FSGT se contraint à se questionner continuellement sur le contenu de ses activités et de ses actions de formations et à évoluer, afin qu'ils soient toujours en adéquation avec les valeurs qu'elle prône.

Un comité : « Voilà, quelque part je pense que ce sont souvent les contraintes qui ont fait qu'on se soit adapté, à innover, ou à réfléchir sur le contenu tout en ayant dans la tête c'est quoi l'enjeu ou le jeu derrière tout ça. Est-ce qu'on est que sur l'enjeu du résultat ou est-ce qu'on est sur le jeu, à jouer ensemble ? »

Une CFA : « On met le sport à la portée du plus grand nombre. Je veux dire, il y a des normes, il y a des règles, mais on essaie de faire preuve de souplesse. Par exemple, bon, on ne met pas d'amendes. »

C COMME CONVERGENCES

« En période de difficultés, agir seul, c'est se condamner à une posture de témoignage. » écrivait-on dans Sport et Plein Air en 2015 dans le dossier de préparation des Assises du sport populaire. Cette question des convergences et des alliances étaient au cœur des Hivernales 2015, au sein desquelles le philosophe Alain Badiou nous invite à des alliances nouvelles et parfois inattendues. Les entretiens avec les comités, CFA et domaines font ressortir cette nécessité de poursuivre la création de réseaux au-delà de la seule FSGT, et surtout du seul mouvement sportif.

Un débat et des divergences de pratiques existent concernant le travail avec les collectivités territoriales et autres financeurs sur la question des appels à projet. Il est donc nécessaire de se saisir de ces possibilités de négociations avec toute la diversité des acteurs et avec des pouvoirs publics conscients de leur limite. La FSGT doit par exemple dépasser les relations avec les acteurs du champ sportif pour pouvoir faire admettre son approche émancipatrice des activités physiques et sportives. Il faut savoir se saisir des contraintes institutionnelles pour développer le projet propre à la FSGT et au plus près des besoins de la FSGT.

La question des alliances se pose actuellement avec vigueur. La négociation interstitielle s'avère effectivement de plus en plus limitée. Les organisations doivent dépasser leurs partis pris culturels et identitaires pour agir ensemble sur cette cause commune. La notion de valeurs, les faire ancrer sur les idées humanistes. Il faut permettre à la FSGT de penser le monde. ■

Alain Badiou, philosophe, Hivernales 2015 : « Une pensée neuve suppose des alliances égalitaires inattendues entre des intellectuels, des gens de la classe moyenne et le prolétariat nomade. »

Une CFA : « La position c'est d'être complémentaire à la fédération délégataire. Il ne faut pas se mettre en opposition et dupliquer ce qu'elle fait. »

Une CFA : « Le CDOS vient t'expliquer que si on a les jeux il faudra 600 terrains sportifs et donc il y aura des remises à niveau, tout ça va être tout beau. Mais tu as des mecs qui te disent « Bah s'il faut attendre les JO pour avoir ça, ce n'est pas normal. » Le mouvement sportif devrait dire voilà de quoi on a besoin et ne pas attendre à tous prix les JO. »

Un comité : « Donc j'ai intérêt à faire gaffe aussi qu'on soit cohérents avec la DRJS ou la DDJS parce que... On dit qu'on a des actions qu'on n'a pas faites... On dit qu'on a dépensé et on dit qu'on a eu des dépenses et des recettes pour qu'à la fin, le bilan soit le même. »

Mémoire de Lydia Martins Viana : « La FSGT n'a pas d'autres choix que d'agir également à l'échelle de la société pour faire reconnaître la pertinence de son projet et influencer la manière de concevoir les services publics de demain pour que l'heure soit à la « fertilisation croisée de l'intervention publique et de la société civile ». Le plaidoyer dans l'espace public est indispensable à la reconnaissance de son action et à l'évolution des comportements humains, trop formatés par l'idéologie libérale.

Car, même s'il reconnaît une mission de service public aux fédérations et va jusqu'à accorder à certaines une délégation – modèle envié par d'autres acteurs associatifs –, l'Etat a progressivement orienté ses rapports au mouvement sportif vers une logique d'instrumentalisation visant à faire jouer aux fédérations un rôle d'auxiliaires de sa politique. Toutefois, dans ce fonctionnement, la FSGT utilise des interstices qui sont autant d'espaces de liberté pour faire vivre son projet et se positionner dans un rapport plutôt conventionné. »

Un domaine : « C'est important dans le développement de l'activité d'essayer au maximum d'avoir des visions différentes qui puissent être amenées par d'autres. »

Un domaine : « Mais en même temps il ne fait pas ça uniquement pour produire de l'activité, il le fait aussi parce qu'à un moment donné de là où il part il veut aussi influencer l'extérieur, il veut aussi changer les mentalités à l'extérieur, il veut aussi que la FSGT soit reconnue sur ces points là à l'extérieur. »

Une CFA : « Je ne suis pas un identitaire FSGT, mais à mon sens la chose la plus importante à préserver à la FSGT c'est notre indépendance, tout ce qu'on a il ne faut surtout pas le perdre. Notre indépendance donc c'est notre légitimité et surtout ne pas laisser la notion de fédération agréée glisser vers une nouvelle définition qu'on voudrait peut-être nous imposer. »

Bruno Frère, sociologue : « On constate une recrudescence des engagements associatifs. Il manque une rationalisation qui leur permettrait de parler d'une seule voix. L'action reste l'alpha et l'oméga de leurs militants que ces mouvements ne parviennent pas à traduire dans un imaginaire politique plus large. On est dans la situation paradoxale d'une société civile qui regorge d'initiatives intéressantes mais qui ne diffuse pas dans le discours politique. »

Un comité : « La différence aussi, ce qu'on en retient comme expérience, c'est qu'on ne va anticiper des besoins. On part de besoins exprimés. On essaie d'y répondre et de les accompagner. »

VERS LA MEILLEURE ORGANISATION...

Contribution du groupe « Structuration et fonctionnement »

Quelle est la meilleure organisation de la FSGT pour assoir, faire vivre, enrichir et développer son projet ? Faut-il transformer la structuration et le fonctionnement fédéral ? Telle est la problématique cardinale à laquelle l'Assemblée Générale 2017 devra répondre, ajoutons, adaptée au contexte actuel et prenant en compte la richesse de la diversité. Une politique fédérale partagée, des biens communs affirmés, le renforcement de l'interdépendance, tels sont les enjeux formulés.



Groupe «Structuration et fonctionnement» :

Michel Allard, Thierry De Lonchamp, Cathy Denis, Carine Esbri, Nicolas Escorne, Antonio Fonseca, Mounia Mahfoufi, Lydia Martins Viana (photographe).

Mémoire de Lydia Martins Viana : « En 2007, l'Assemblée sera préparée d'une manière inédite par de nombreuses réunions locales : les « 48 heures en région ». (...) Les constats font mal : une baisse continue des effectifs depuis 11 années (touchant plus fortement la région Ile-de-France et les activités enfants). Les participants à l'Assemblée se mettent en question : « Certes, le contexte est de moins en moins favorable au développement du sport populaire associatif, mais la FSGT a sa propre responsabilité : trop de chacun pour soi, dans son comité, son activité, pas assez de cohésion et de cohérence interne, pas assez de mutualisation, pas assez d'objectifs prioritaires partagés, pas assez de travail sur les contenus des pratiques qui sont devenues parfois la pâle copie de ce qui se fait ailleurs. » Mais ils décident d'agir en adoptant « l'offensive attitude » qui, bien plus qu'un slogan, constitue un véritable renversement stratégique. Il ne s'agit plus désormais d'attendre que les clubs et adhérents viennent à la fédération, il s'agit de provoquer leur adhésion par des activités nouvelles, innovantes, répondant à leurs besoins... être visible et reconnu du niveau local au niveau national, en intervenant dans le contexte, en élargissant le réseau des partenaires. »

Il y a 11 ans, la FSGT a traversé une crise qui a conduit à des changements importants du fonctionnement fédéral. Une direction nationale collégiale a été mise en place, ainsi qu'une structuration en domaines des dimensions politiques de la fédération : développement et organisation des activités ; travail avec les comités départementaux et régionaux ; politique internationale ; politique de formation ; politique financière existent toujours aujourd'hui.

Cette réorganisation a été accompagnée par une stratégie de développement résumée derrière la formule : l'offensive attitude.

La FSGT a su dépasser cette crise et se dépasser, comme elle l'a fait lors de chaque crise précédente. La courbe des effectifs a été réorientée à la hausse. Les projets autour des 80 ans ont rendu visible une FSGT dynamique.

Pour autant, la centration sur le fonctionnement fédéral n'a sans doute pas permis d'appréhender une série de problèmes posés au sein de comités départementaux et régionaux.

Aujourd'hui, la conjonction de plusieurs éléments incite à être vigilant pour ne pas entrer en crise ou plutôt aborder la crise au sens étymologique du terme : passer au crible, faire des choix, décider.

Le contexte a changé et change de manière importante :

- la raréfaction des moyens publics va s'amplifier posant des problèmes nouveaux à l'organisation de la vie associative sportive, pouvant entraîner des attitudes de repli sur soi et de concurrence entre structures ;
- la pression des fédérations délégataires sème le trouble au sein de certaines associations ;
- des mesures anti associatives sportives se développent ;
- la montée incessante des inégalités entraîne un recul de l'accès à la pratique sportive...

Le contexte interne se trouve lui aussi bousculé. La diversité de la FSGT est une richesse. Mais, elle rend plus complexe la recherche d'unité. Nous observons aujourd'hui les limites d'une approche de l'unité par l'uniformité. Les entretiens et de nombreuses situations observées témoignent d'une grande autonomie des structures de la fédération non orientée vers le stade de l'interdépendance.

Nous observons des prémices d'une confédération :

- Des constats d'isolement et de cloisonnement ressortent fortement de l'analyse de la situation de la fédération.
- Il existe une grande confusion entre niveau national et fédéral qui fait obstacle à une appréhension par tous les niveaux d'une politique fédérale et ne permet pas de dépasser une certaine centralisation par le haut et une forme d'organisation hiérarchique entre les niveaux d'organisation de la fédération (dans les faits et les représentations).
- La difficulté à construire une politique fédérale partagée et à affirmer des biens communs.
- La transmission et l'enrichissement permanent de la culture FSGT dans un contexte de fort renouvellement de dirigeants à tous les niveaux de la fédération est insuffisamment pensé.

L'ENJEU DES DECISIONS DE L'AG 2017

Une politique fédérale partagée, des biens communs affirmés, tels sont les enjeux identifiés par le groupe pour l'AG 2017. Et l'axe principal de travail identifié est celui du renforcement de l'interdépendance (stade ultime de l'autonomie).

Pour appréhender correctement ces enjeux, il nous semble important ici de faire un détour en apportant quelques éléments sur l'environnement et les déterminismes qui pèsent sur la fédération et chacun de ses acteurs.

- **La visée du projet néolibéral qui, au-delà de l'illimitation du marché, s'inscrit dans la perspective de limiter la démocratie, et combat insidieusement les associations.** Le travail des Hivernales a mis en lumière que le projet néolibéral est une pensée très élaborée, qui ne se limite pas à l'économie. Il porte une double visée : la limitation de la démocratie et l'illimitation du Marché. Dans cette visée, les associations, qui concrétisent l'action collective de citoyens autour d'un bien commun doivent être combattues.

Eclairage sur le concept d'autonomie (Nola Katherine SYMOR et Vincent LENHARDT) :

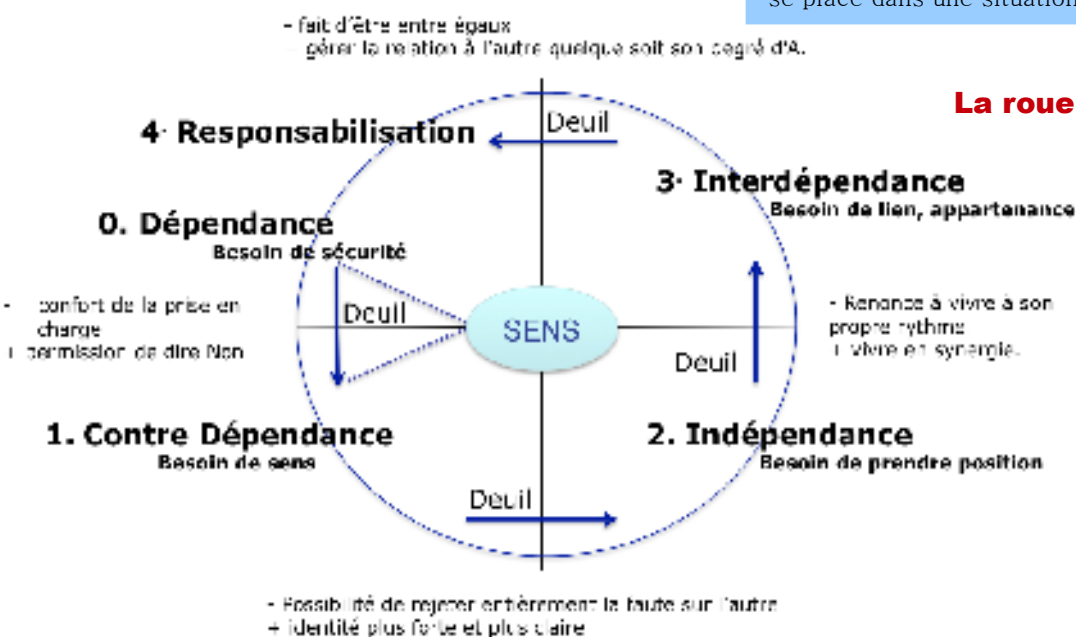
L'autonomie est un processus de croissance qui comporte différentes étapes, indispensables, toutes constituant un passage obligé. Passer d'une étape à la suivante implique **des transformations conjuguées à des processus de deuil**. Chaque étape possède des avantages et des inconvénients voire même parfois des perversions. Ainsi, passer de l'une à l'autre suppose d'accepter de perdre quelque chose (deuil) pour gagner autre chose (gain). C'est l'accès au **sens et donc aux valeurs et aux objectifs**, qui facilite ce changement et compense la frustration du deuil. On a tendance, dans le langage courant, « à identifier autonomie et indépendance, et à considérer une personne autonome comme quelqu'un qui est capable de se débrouiller seul » (Vincent Lenhardt). Or, l'indépendance n'est pas l'autonomie.

Degré 0 : La dépendance / symbiose et soumission à l'autre

Dans sa version positive, c'est la soumission appropriée du nourrisson ou la situation d'une personne qui découvre une nouvelle mission. Elle aura besoin de l'accompagnement d'une personne compétente dans ce domaine et qui connaît et adhère aux objectifs et valeurs du projet et de la structure. Dans sa version négative : le « Paillasson ». Cette situation devient néfaste si elle perdure : c'est la soumission prolongée, de façon inappropriée. La personne reste un exécutant docile et sans initiative.

Degré 1 : La contre-dépendance / j'existe par rapport et en opposition à l'autre

Elle en oppose dans un processus de séparation. Elle a besoin de se démarquer de sa figure tutélaire et de s'affirmer. Dans sa version positive, la personne remet en cause son environnement et construit du sens pour elle. La personne vit alors un **paradoxe** : celui de dépendre encore de l'autre (elle n'a pas encore l'expérience et la maturité de sa mission) tout en voulant se sentir indépendante. Dans sa version négative = le « Herisson ». La personne s'enferme dans son opposition, ne prend pas encore la responsabilité de ses choix et décisions et se place dans une situation d'accusation de l'autre.



(le concept d'autonomie (suite))

Degré 2 : L'indépendance / je n'ai pas besoin de l'autre pour exister

Dans sa version positive, la personne s'est constituée un bagage solide. C'est l'étape de la personne qui ne rend plus compte et qui fonctionne en indépendance. Dans cette phase, les contraintes générales de la structure (règles...) sont reçues comme des atteintes à son autonomie. Or **très souvent cette indépendance est confondue avec l'autonomie !**

Dans sa version négative = le « Polisson », la personne se centre sur elle-même, sur sa propre loi et se pense le centre du monde (tendance à l'individualisme). Elle profite du système sans vouloir vraiment s'y intégrer et assumer la contrepartie de ce qu'elle reçoit. Elle oublie **qu'elle n'est qu'une partie d'un tout, dont la finalité n'est pas son intérêt personnel.**

Degré 3 : L'interdépendance / je peux faire seul ou consciemment être en symbiose

Dans sa version positive, la personne est à la fois capable de se « débrouiller » seule, travailler avec des pairs et de vivre des situations « comme » en soumission appropriée, sans perdre son identité. C'est consciemment qu'elle accepte l'une ou l'autre de ces situations. Néanmoins, il y manque la dimension de prise en charge de ceux qui n'ont pas encore effectué le chemin vers l'autonomie : **la capacité d'accompagner et de rendre les autres autonomes.**

Degré 4 : La responsabilisation / en cohésion avec le système, je fonctionne dans les différents degrés

C'est le degré ultime de l'autonomie. La personne vit une situation complexe et ambiguë et doit gérer le fait d'être simultanément dans une relation : de dépendance à une personne faisant autorité, de prise en charge ou d'accompagnement d'une personne ou d'égale à égale avec des pairs.

La personne est non seulement autonome mais elle comprend ce que cela signifie pour elle et pour les autres.

Degré 5 : L'accès au sens / le sens qui transcende les situations et en change la perception

Nous pouvons nous sentir plus libre et plus autonome même devant les contraintes que nous acceptons volontiers parce qu'elles ont un sens pour nous, alors que lorsqu'une obligation n'entre pas dans la vision que nous avons de notre projet, elle peut paraître insupportable. C'est le passage par le sens qui permet de dépasser la frustration du deuil à faire.

Conclusion :

L'autonomie n'est jamais un état acquis mais **un processus toujours en devenir** qui appartient à une relation et s'apprécie dans un système. L'autonomie (« autos »/ « nomos »= vivre selon ses propres lois) est par essence paradoxale puisqu'elle conduit à l'hétéronomie, c'est-à-dire vivre en intégrant une loi venant de l'extérieur.

Un combat pernicieux tant il est insidieux. Il s'agit d'entraîner les associations dans une espèce d'isomorphisme marchand, c'est-à-dire de les obliger à inscrire leurs pratiques dans un mimétisme des codes, méthodes et critères du monde marchand, engendrant ainsi à terme une perte des finalités de l'association. *"Concurrence, efficacité, compétitivité deviennent les maîtres mots pour des buts abstraits. Derrière ce projet, il y a une certaine conception de l'Homme et du Monde : une société épurée du vouloir humain et de finalités communes (il s'agit de faire confiance à l'ordre spontané du Marché) ; une société structurée non plus autour de buts communs à atteindre mais par des règles de conduites abstraites."*

• La question des comportements humains et des relations humaines.

Dans tout système, les acteurs, avec leur histoire et leur personnalité pèsent dans les relations humaines. Ici on retrouve dans les entretiens des expressions signifiant à quel point les relations humaines peuvent être tendues dans certains espaces : non confiance, voire défiance vis à vis du système qui dérive parfois vers une personnalisation des problèmes.

Tout changement ou perspective de changement réactive, malgré les individus, des mécanismes de défense voire défiance en vue de se protéger (cf extrait Friedberg). L'AG 2017 ne vise pas à "révolutionner" le système mais à identifier les points stratégiques qu'il faudrait changer ou améliorer. Des points identifiés le plus collectivement possible grâce aux entretiens réalisés.

Un système de fonctionnement très ouvert où l'autonomie favorise d'autant plus les jeux d'acteurs et de pouvoirs. Des personnalités peuvent à certains endroits inhiber les responsables par crainte de conflits de personnes. La question est alors comment cultiver la culture du conflit cognitif dans le respect mutuel et la bienveillance ?

Un niveau de coordination insuffisant ou mal conçu vient alourdir encore plus ces ressentis. Les questions de légitimité et de reconnaissance prennent alors le pas sur le projet et ce qui nous rassemble.

Travailler dans un système très ouvert implique confiance et solidarité. Pour être en confiance, il faut être convaincu par le système en place et y adhérer pleinement. Or, on trouve dans les entretiens beaucoup de frustrations et une vision prégnante d'une DNC hiérarchique, pourtant celle-ci s'efforce d'associer et de ne pas se situer au-dessus, en animant des processus de décisions avec les personnes concernées (à l'image du processus vers 2017).

Ces aspects ressortent davantage dans certains entretiens avec les domaines, mais la vision hiérarchique est aussi visible dans des entretiens de CFA ou comités.

L'enjeu pour 2017 passe aussi par un renfort de la fraternité autour d'un projet commun qui fait sens dans un contexte défavorable.

D'où l'importance de la démarche proposée conduisant à l'AG 2017 : la plus ouverte possible pour associer un maximum d'acteurs à la réflexion (débat et élaboration des propositions) ; la fraternité et la solidarité doivent faire partie des ingrédients menant vers l'AG. Bien que cela ne se décrète pas, la prise de conscience de cet aspect du comportement humain est aussi déterminant que le reste dans la réussite des changements à construire, puis conduire, peut amener chacun à repenser ses attitudes.

Comment traduire dans le fonctionnement de la fédération la fraternité, le respect mutuel, la solidarité, l'écoute et la bienveillance comme moyens privilégiés de régulation ?

• **L'histoire de l'organisation FSGT est intimement liée à celle de l'organisation politique française, au niveau de la nation et des territoires.** La création et l'évolution des comités départementaux et régionaux en attestent, tout comme la culture de la généralité qui entraîne dans la voie de l'uniformité ou à l'inverse son refus qui porte en lui les germes de l'éclatement. Malgré sa longue réflexion et expérience autogestionnaire, le fonctionnement de la fédération reste trop vertical, dans les faits et représentations. Il y a un enjeu à penser le maillage territorial et les espaces de coordination d'une manière nouvelle : « l'araignée pour faire sa toile ne commence pas par le centre » a-t-il été rappelé.

A propos de Nation...

Face à une conception libérale qui associe décentralisation et recul conjoint de l'État national et de la loi nationale, il est nécessaire d'opposer une conception de la République qui associe centralité de la loi et décentralisation des institutions, égalité et diversité. Une conception qui cesse de suggérer que l'étatisme est la condition de l'unité nationale, que l'uniformité est la seule parade à la concurrence et que, au final, la tutelle du préfet est la seule garantie contre le pouvoir des notables. On ne peut pas continuer sans risques une conception trop abstraite et trop uniformisante de l'unité nationale, celle qui redoute que l'affirmation d'une différence ne soit en elle-même un ferment de désagrégation de toute solidarité. En second lieu, la tradition républicaine doit évoluer sur un point majeur : la question de l'État. La délégation à l'État de l'intérêt général a pu être utile, soit pour ceux qui redoutaient la poussée démocratique du mouvement populaire, soit pour ceux qui ont vu dans l'État le moyen privilégié de ne pas laisser le champ libre aux appétits privés. Il en est résulté une certaine fascination de l'État (...). Or cette fascination a toujours eu le défaut d'oublier que l'État centralisé a tout à la fois exprimé un certain intérêt collectif et concentré l'exercice des pouvoirs publics entre les mains d'une classe dominante. (...) Nous voilà donc placés devant un dilemme redoutable :

- La logique marchande est par essence productive de concurrence et donc d'inégalités. Or l'inégalité est contradictoire avec la recherche du bien commun, de la chose publique, de la res publica par laquelle les êtres humains échappent à la horde et déploient leur humanité. Si nous renonçons à la valorisation de ce bien commun, la diversité constitutive des hommes se transforme en refus réciproque de l'autre ; la singularité nécessaire de chaque personne tourne le dos à la solidarité de chacun avec tous.

- Mais si, de son côté, la logique étatiste peut contribuer à réduire les inégalités, elle le fait au double risque de l'uniformité et de l'aliénation. Pour être égaux, oubliez ce qui vous distingue et confiez votre destin à la sagesse tutélaire de l'État et de ceux qui en occupent les postes clés... C'est ainsi que l'on accorda au peuple les fruits d'une très relative redistribution, mais à condition qu'il renonce à être réellement souverain. **Roger Martelli, historien**

« Puisqu'il n'est pas possible de définir l'organisation parfaite et idéale, elle n'existe pas, il ne peut y avoir que des organisations adaptées à un état donné de leurs situations externes et internes. Mais les transformations incessantes de leurs environnements, leur imposant toujours des changements, des modifications dans leur fonctionnement. Le grand chambardement qui consisterait à mettre en place une bonne fois pour toute la nouvelle structure est un leurre. Ce qui compte avant tout, c'est de mettre en place des procédures et de réunir les conditions nécessaires pour que les changements puissent se faire de façon continue et rapide, là où il le faut. »

Erhard Friedberg

« L'analyse organisationnelle met aussi le doigt sur le caractère inévitable et légitime des résistances de toute sorte que les individus opposent aux changements organisationnels. Celles-ci ne sont pas l'expression du conservatisme aveugle... elles sont dues au fait que les structures organisationnelles existantes sont sous tendues par un système de relations de pouvoir en équilibre qui permettent à chaque individu de retrouver son niveau de satisfaction en principe maximum étant donné sa situation, les atouts dont il dispose et les objectifs plus personnels qu'il poursuit. Changer les structures revient donc à casser cet équilibre et à redistribuer entre les partenaires les atouts et moyens de chantage qu'ils peuvent mobiliser dans leurs négociations avec les autres. Devant les risques et menaces qu'une telle redistribution représente pour eux, il est normal et légitime qu'ils essaient de se prémunir et de se protéger au maximum. Les résistances au changement ne sont que cela. » **Erhard Friedberg**

« L'organisation ne se perçoit donc plus comme un état stable mais comme un processus dynamique et évolutif en mouvement perpétuel, à la recherche d'une adaptabilité constante. » **Christian Le Moëne**

« L'organisation n'est pas un état mais un ensemble de processus perpétuels de rupture par rapport aux formes existantes et de recomposition des normes. » **Christian Le Moëne**

Bien que le mot "crise" soit utilisé, de nos jours, pour désigner une période de difficultés, son sens étymologique signifie, "faire un choix" et "décider". Or, le sens actuel de "crise" évolue de "période de tension" ou "changement rapide" vers la "remise en cause" ou "période difficile", voire "situation tendue" : « la crise est une situation où les principes sur lesquels repose une activité sont remis en cause. » (...) De nos jours le mot "crise" couvre globalement les sens de "perturbation", et par là angoisse, attaque, poussée de, voire récession ou cataclysme sans pour autant inclure les choix ou les décisions rattachées qui permettraient d'annihiler les causes de ces perturbations. **(In lexique étymologique)**

LES DECISIONS A PRENDRE LORS DE L'AG 2017

A propos de décentralisation...

On voudrait nous faire croire que la seule conception possible de la décentralisation est celle qui conduit à réduire l'État « au minimum » en transférant une « gouvernance locale » aux collectivités territoriales, qui assumeraient les coûts et les responsabilités politiques, pendant que l'Union Européenne serait chargée de faire respecter par tous, y compris les collectivités territoriales, la loi généralisée de la concurrence. Ce n'est pas la bonne méthode. Une vraie décentralisation doit articuler trois objectifs de même importance :

- le droit des citoyens de gérer eux-mêmes leurs propres affaires, là où les questions se posent

- le développement à tous les niveaux de toutes les formes de solidarités qui fondent l'existence d'une communauté

- l'efficacité des gestions publiques adaptées aux enjeux de notre époque.

La concentration des pouvoirs tue la démocratie en dépossédant les citoyens de leurs choix ; mais la diffusion des pouvoirs sans la solidarité étouffe la démocratie en avivant la spirale inégalitaire qui rend sans consistance la possibilité d'un bien commun. En même temps que peut s'affirmer la responsabilité première de la collectivité décentralisée, doit se maintenir une responsabilité de l'État qui met en commun ses moyens (matériels, scientifiques et techniques, politiques...) pour garantir partout de la cohésion et de la cohérence.

*Une telle logique décentralisatrice ne peut donc se penser et se construire, de façon équilibrée, qu'à l'intérieur du cadre national, à l'échelle de la nation tout entière et pas à celle d'une seule de ses composantes. **Roger Martelli, historien***

Autogestion, dépasser le « clair-obscur »...

*« Le clair-obscur idéologique offert par l'autogestion en tant que concept et le refus de considérer les résultats effectifs de sa concrétisation, ou l'ignorance manifestée envers ses ratés, ont été propices à bien des équivoques (...) Le concept lui-même semble s'être discrédité à la faveur de son opacité et à cause de ses échecs ; même ses succès anciens apparents semblent remis en cause » **Encyclopædia Universalis***

Une conception de l'être humain et du vivre ensemble...

*« Le choix de cette stratégie autogestionnaire ne s'est pas appuyé sur une définition ou une clarification d'un concept, encore assez flou aujourd'hui. Non, il repose sur une conception de l'être humain et du vivre ensemble. Il part en effet de deux préalables de base. Chaque être humain est capable de penser par lui-même et de se diriger. Par ailleurs, construire le vivre ensemble dont toute société a besoin, ce n'est pas accepter des rapports de domination mais créer les conditions de la coopération. » **Mémoire Lydia Martins Viana***

Le travail du groupe a permis de préciser des décisions incontournables à prendre lors de l'Assemblée Générale 2017 :

- Définir les missions et moyens humains et financiers de chaque structure et prendre en compte les conséquences pour chaque niveau de cette répartition des compétences.
- Définir les articulations entre ces niveaux et les missions spécifiques partagées.
- Décider du fonctionnement associatif fédéral / Définir les espaces fédéraux de coordinations.
- Décider de la manière d'appréhender les forces humaines salariées de la fédération.

Pour cela, un certain nombre d'éléments sont à clarifier :

- La place des associations : il apparaît essentiel pour réduire le décalage entre le projet de la FSGT, ses finalités et objectifs, et la réalité des pratiques sportives et associatives organisées au sein des associations de rapprocher toujours plus l'institution FSGT de ses clubs.
- La juste place des CFA : aujourd'hui, les CFA sont reconnues dans le système de fonctionnement au même niveau que les comités. Ne faut-il pas interroger cette approche ?
- La bonne dimension du siège fédéral : pour dépasser un fonctionnement trop vertical et centralisé, dans un contexte de raréfaction des moyens financiers, définir la bonne taille en termes d'effectifs d'un siège fédéral apparaît crucial.
- Certaines notions nous apparaissaient également importantes à approfondir : sens (signification et direction) ; projet (se projeter et l'idée de mouvement) ; autogestion (dont l'appropriation semble se perdre dans des méandres : autonomie en oubliant l'interdépendance ; la non reconnaissance de niveaux de responsabilités différentes...) ; réseau (avec l'enjeu du maillage territorial) ; crise (danger et opportunité) ; complexité ; analyse systémique et analyse stratégique ; culture ; représentations (le réel et notre vision du réel font parti du réel)... Certaines d'entre elles sont abordées dans cet écrit.

ANALYSE DES ENTRETIENS ET DOCUMENTS COMMUNS

L'analyse des entretiens et de documents communs (ateliers des Assises ; séquence autour de l'adhésion et de l'omnisport à l'assemblée fédérale des comités ; hivernales ; groupes AG 2016) permet de produire un premier niveau de réponses.

La place des associations

- Renforcer le rôle des comités dans le lien aux associations sur deux aspects : l'identité et le développement.

- Comment incarner l'identité FSGT dans l'association ?
Dépasser le rapport à l'affiliation. Travailler à des objets symboliques...

- Distinguer les niveaux d'engagement des clubs (cf travail sciences po sur le comité 94)

- Interroger l'espace départemental : la structure comité et les espaces associatifs locaux.

Les comités départementaux

Les missions des comités départementaux sont assez claires (insérer la FSGT dans son contexte départemental ; fédérer les associations et les activités au niveau départemental ; créer les conditions du développement du projet associatif et sportif de la FSGT ; apporter une contribution à l'organisation territoriale et à la construction de la politique sportive et associative FSGT : le détail est précisé dans un cadre de référence). Il est toutefois nécessaire de renforcer leur action sur le développement de la vie associative locale au plus près des lieux de vie.

A propos de fédération et confédération...

Le mot « confédération » s'oppose à celui de fédération. En effet, ces termes ne sont pas interchangeables. Dans une confédération, la souveraineté appartient exclusivement (ou principalement) aux entités qui composent l'ensemble. Dans une fédération, le « pouvoir national » est partagé entre l'État fédéral et les États fédérés ; la souveraineté est alors uniquement détenue par le gouvernement fédéral. **In wikipédia.**

Une meilleure distinction entre niveau national et niveau fédéral permettrait sans doute d'imaginer autrement les projets et actions fédéraux, l'implication des responsables locaux, départementaux et régionaux, ainsi que l'hybridation des ressources. Il mettrait en perspective une nouvelle étape dans les modalités organisationnelles de la fédération et éloignerait toujours plus d'un certain centralisme démocratique. Le choix d'articuler démocratie participative et démocratie représentative gagnerait en équilibre. **Mémoire Lydia Martins Viana**

« L'autogestion n'est pas un renversement mécanique entre le bas et le haut, mais une réorganisation des rapports « centre/périphérie », une manière nouvelle de relier les problèmes posés par la vie, à tous les niveaux, et la construction collective des décisions. Or, aujourd'hui, le niveau national reste trop souvent le haut ou, au mieux, le centre. Or, il existe une multitude de centres, qu'il s'agit de coordonner. Le centre de coordination fédéral devrait être pensé avec cette visée. Si la conception de la DNC peut s'y inscrire, le comité de coordination nationale, tel qu'il existe aujourd'hui, rassemblant les membres de la DNC et les coordonnateurs de domaines, ne peut assumer cette fonction. » **Mémoire Lydia Martins Viana**

Les comités régionaux

Comment structurer l'espace régional : coordination des comités ; structure autonome ; articulation des deux ? Les entretiens montrent que ces trois réalités existent aujourd'hui, mais que la non clarification de cette structuration engendre des tensions. Une ligue interroge : doit-elle être le lieu de regroupement des clubs ou des comités ?

Les missions identifiées ou suggérées :

- Élaborer, impulser et coordonner la stratégie régionale de formation (à partir de diagnostics des comités du territoire). Précisons ici que l'opérationnalisation peut-être portée par un comité départemental en tant que porteur d'une mission régionale.

- La mutualisation de la gestion administrative est évoquée comme une hypothèse possible dans certaines régions.

- Soutien au maillage et à la structuration territoriale.

- Alerte sur les situations financières.

- Soutien aux associations isolées.

- Relations institutionnelles régionales.

Le niveau national

Il existe à propos du niveau national des différences d'approches, c'est pourquoi, il nous a semblé utile de mobiliser des connaissances sur les notions de nation et de fédération. Le niveau national d'action de la fédération est toutefois à distinguer du niveau fédéral (qui englobe l'ensemble des structures de la fédération). Les relations institutionnelles nationales (CNOSF, ministère...) sont le seul aspect très simple à identifier. Pour le reste, approfondir les missions nationales des domaines et la place des CFA nous semble un travail utile à réaliser. Il sera par ailleurs nécessaire de mettre en place un espace de coordination national.

Les espaces de coordination

Préserver les acquis et faire évoluer les espaces de coordination pour dépasser leurs limites en renforçant l'interdépendance, telle est l'orientation qui se dégage de l'ensemble des entretiens qui abordent ces problématiques.

La Direction Nationale Collégiale

Afin de ne pas entretenir de confusion avec les missions confiées à cet espace, il est proposé de passer à une Direction Fédérale Collégiale.

Les missions :

- Impulsion et coordination du projet fédéral

- Coordination du travail de centralisation (cette dimension apparaît trop faible aujourd'hui).

- Représentation : cette responsabilité doit être à la fois spécifique et assumée collectivement.

À propos de la composition, plusieurs options émergent des entretiens : cette question doit faire l'objet de débats dans la prochaine période. La diversité d'expériences est une exigence : doit-elle signifier que les membres de la future DFC s'appuient sur des expériences pour assumer leurs missions ou signifie-t-elle qu'ils et elles sont des représentants ? Ces deux approches existent. Poursuivre dans la composition actuelle (avec des membres issus de comités, CFA et siège fédéral) ou faut-il transformer cette DFC en Conseil des régions ? Là encore, deux conceptions sont présentes dans les entretiens.

Les avis varient également sur le nombre de membres.

Le Comité de Coordination Nationale : La composition actuelle du CCN (membres de la DNC + coordonateurs de domaines) ne semble pas satisfaisante. Elle ne permet pas d'élargir le nombre d'acteurs réellement impliqués dans une activité de direction et renforce les décalages entre le centre de coordination et les autres structures de la fédération, tout en donnant un sentiment d'entre soi, car même si des responsables de comités et CFA sont impliqués, leur activité n'impacte pas leur structure. L'idée du Conseil des régions peut-être reprise ici, ou une autre forme à travailler. Là encore, il faut changer l'appellation : passer à un Comité de Coordination Fédérale.

Les Domaines : Plusieurs options vont devoir être approfondies et mises en débat

1) Préserver le domaine des activités (D1) et le domaine des comités (D2), et transformer les autres domaines en services ou pôles ressources.

2) Préserver le domaine des activités (D1) et le domaine des comités (D2), supprimer les autres domaines et organiser le travail autour de projets fédéraux.

3) Préserver le domaine international (D3), le domaine formation (D4) et le domaine financier (D5) et ne plus enfermer dans des domaines le développement et l'organisation des activités (D1) ou le travail avec les structures sur la vie associative (D2).

4) Statut quo : préserver l'ensemble des domaines.

La conception des chantiers : laboratoire ou espace de coordination fédérale de la politique dans un champs donné ? Clarifier cette question permettra d'atténuer des tensions et d'éviter que se développent des incompréhensions en lien avec l'activité des chantiers, dont l'appellation peut être revisitée.

La place des CFA : le temps a manqué pour approfondir cette question.

Des espaces fédéraux régionaux

Il est suggéré la mise en place d'espaces fédéraux régionaux qui soient autant d'espaces de coordination associant les comités départementaux, les comités/ligues régionaux, le niveau national autour de problèmes ou projets communs ; ainsi que des espaces de partage d'expériences et d'analyses.

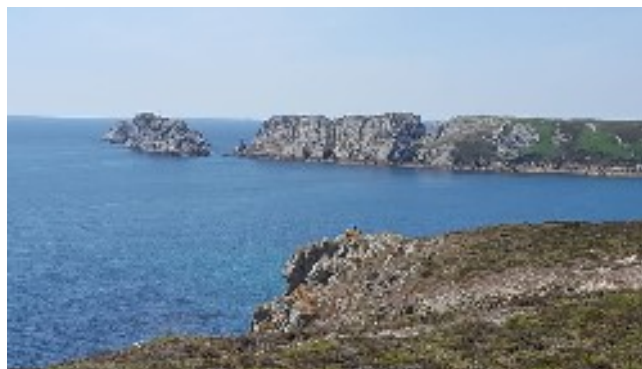
Une proposition va dans le sens de rattacher le niveau régional au statut fédéral comme un organe déconcentré de la fédération avec des moyens humains et financiers mutualisés.

La vie institutionnelle

Préserver la richesse actuelle de la vie institutionnelle (AG, Assemblée Fédérale des Comités ; Assemblée Fédérale des Activités ; Assemblées Nationales d'Activités, Conseil des Régions (?)) et mettre en place un dispositif de résolution des conflits.

Les Forces humaines salariées

Travailler à un espace de coordination de l'ensemble des forces humaines salariés apparaît opportun et est suggéré dans de nombreux entretiens.



LANCONS LE DEBAT

En conclusion, se confirme l'importance d'engager des changements : doivent-ils être à la marge ou amorcer des mutations profondes ? La période du débat devra trancher. ■

« L'analyse institutionnelle a montré que la démarche autogestionnaire était confrontée à deux risques. Celui de la concentration des pouvoirs sur un centre fort dans le but de renforcer la cohésion qui entraîne un recul du sens même de la démarche. Celui de la démultiplication des lieux de pouvoir de décision pour déhiérarchiser le fonctionnement qui entraîne un risque d'éclatement. Le système de gouvernance actuel est confronté à ces deux risques. » **Mémoire Lydia Martins Viana**

Une ligue : *« Je rattacherai le niveau régional au statut fédéral, comme un organe déconcentré de la fédération sur un territoire pour mettre en application le projet fédéral en lien avec le niveau national et le département. Ce serait une manière de pouvoir faire vivre autrement le projet de la fédération. Y compris de régler en partie des questions des moyens. Qui reste très compliqué pour le niveau régional du point de vue de la pérennité. Les forces humaines régionales seraient intégrées au niveau national, les forces humaines du niveau national seraient intégrées au niveau régional en fonction des activités, des domaines, etc. Les fonds captés régionalement viendraient abonder les projets régionaux de la même manière, ça ne serait pas un problème. Je l'identifierai comme ça, avec un organe national de direction qui serait en appui sur ces régions-là. »*

« Les processus de décision doivent privilégier ce temps qui consiste à obliger chacun à raisonner à hauteur du commun, à mettre chacun en situation de devoir argumenter, écouter les autres, étendre son argumentation, afin de prendre en toute connaissance les décisions apparaissant les plus légitimes dans le moment. » **Note préparatoire AG 2012**

REFONDER LA POLITIQUE FINANCIERE FEDERALE

Contribution du groupe « Financement »

Refonder la politique financière nécessite de travailler le modèle économique fédéral, le montant et la répartition des cotisations, ainsi que les conditions d'une bonne maîtrise des budgets de l'ensemble des structures. Le groupe suggère des étapes de travail et alerte sur les risques d'un statut-quo.

Comme pour les autres groupes, le travail s'est appuyé sur les entretiens réalisés avec les comités, CFA, domaines et chantiers. Il s'est enrichi de deux notes portant plus spécifiquement sur la politique financière de la fédération :

- le compte-rendu de la réunion plénière du collectif fédéral du domaine de la politique financière (D5) du 12 avril 2016 portant principalement sur l'évaluation du processus d'élaboration du montant des cotisations financières (de l'Assemblée générale 2015 à l'Assemblée générale 2016),
- l'état des lieux des rencontres menées par le D5 avec les comités de catégorie 3 sur leurs situations budgétaires.

La situation financière des structures FSGT : une grande diversité

Les structures FSGT comprennent le siège fédéral, les comités régionaux, les comités départementaux et les commissions d'activité, fédérales et locales de la fédération. **La principale caractéristique qui émerge est la grande diversité.**

Les comités départementaux ont la caractéristique d'être d'une grande diversité sur différents plans.

Diversité de taille : de quelques adhérents à près de 15 000 ; avec plusieurs salariés ou sans ; etc... En conséquence, il existe **une grande hétérogénéité des besoins financiers structurels** pour garantir le fonctionnement.

Diversité des situations immobilières : certains comités sont propriétaires de leurs locaux, d'autres sont locataires, d'autres enfin bénéficient d'une mise à disposition gratuite.



Groupe «Financement» :

Farid BENSIKHALED,	Mohamed	
BOUDELIA,	Benjamin	
Mohamed	DEBBOUZA,	Céline
MACHADO,	Antoine	PETITET
(photographe), Jo	ROBERT	

Diversité d'origine des ressources et des modalités de leur utilisation :

- si formellement l'unicité de la cotisation est le principe retenu, la réalité est celle d'une variété de montants de cotisations, à la fois d'affiliation et d'adhésion. Face à cette situation, des comités posent la question de l'équité, à la fois pour les adhérents de la FSGT et pour les structures associatives locales.

- les montants des frais d'engagement dans les activités sont également très différents selon les comités. Ces ressources sont parfois allouées aux dépenses de fonctionnement du comité, parfois aux dépenses d'activité.

- les subventions : sur ce plan également, les comités ne sont pas tous « égaux » en terme de montants alloués. Ceux bénéficiant de montants importants de subventions signalent l'existence d'un risque de dépendance.

Hétérogénéité des situations financières : plusieurs comités de catégorie 3 sont en difficulté financière. Face à cette situation, les réponses apportées sont diverses, et souvent conjoncturelles.

Bien que dans des termes différents, la question du niveau et des modalités de financement se pose également pour les commissions fédérales d'activité. Parmi les problématiques, figurent en bonne place les difficultés de plus en plus prégnantes à disposer des ressources nécessaires à l'organisation des épreuves fédérales (baisse ou disparition de subventions spécifiques ; augmentation de charges obligatoires).

Sur le plan local, les commissions sportives connaissent des modalités de gestion budgétaire très différentes, allant de la maîtrise totale et autonome des ressources d'engagement à une mutualisation complète de ces mêmes ressources au sein du budget du comité.

Des cadres de maîtrise des situations budgétaires disparates mais existants...

Certains comités ont construit des cadres de maîtrise de leur situation budgétaire en définissant des ratios, des principes de fonctionnement, des étapes obligées au cours de la saison, etc.



Un processus d'élaboration du montant des cotisations fédérales à revoir... Le processus d'élaboration des cotisations fédérales ne produit pas de consensus et n'est pas satisfaisant dans son déroulement. La préparation des participants, leur niveau d'appropriation des problèmes et leur travail d'analyse en vue ou lors de l'AG ne sont pas homogènes et parfois insuffisants.

Ce que l'on comprend de la situation financière des structures de la fédération... Un enseignement principal a été tiré de cet état des lieux : il y a urgence à **reconstruire une nouvelle politique financière** permettant de garantir un financement pérenne pour tous, donnant les moyens à chacun de développer les actions qui répondent aux besoins de la diversité des adhérents. **Sans cela, un risque d'éclatement et de repli sur soi dans la cacophonie existe.**

REFONDER LA POLITIQUE FINANCIERE

Refonder la politique financière fédérale nécessite de s'appuyer sur un projet politique et une structuration fédérale reconnus par tous ; s'accorder sur les principes communs de solidarité et de mutualisation fondant la politique financière. Autrement dit, **s'appuyer sur le projet politique et la structuration de la FSGT** comme base de refondation de la politique financière fédérale. La politique financière n'est « qu'un outil » au service du projet politique. Toute avancée sur une nouvelle politique financière nécessite de s'appuyer sur les finalités et structuration de la FSGT afin de **garantir une cohérence d'ensemble.**

Les finalités du projet de la FSGT sont connues :

- développer une culture physique et sportive omnisports permettant à toutes et tous, et particulièrement aux plus éloigné-e-s de la pratique sportive, de pratiquer les APS tout au long de la vie ;
- développer des pratiques associatives favorisant la formation d'un-e sportif-ve émancipé-e et citoyen-ne ;
- construire un modèle rénové du service public du sport donnant accès aux moyens publics.

Ces finalités sont-elles partagées ? Constituent-elles notre bien commun ? Doivent-elles être actualisées sur la base de :

- l'analyse du contexte ;
- l'analyse de l'organisation actuelle des pratiques et de ses conséquences sur le système fédéré associatif et sur les prises de licence ;
- l'analyse des besoins profonds de la population ?

Pour espérer aboutir à une politique financière refondée, chacun doit être dans une démarche de recherche de compromis, en ayant des principes communs reconnus comme base de discussion.

Trois principes existent actuellement, au moins formellement - la possibilité ou la volonté de les respecter est plus ou moins importante. **Faut-il réaffirmer leur primauté ?**

⇒ **Un système de mutualisation et de solidarité financière** pour produire de la cohésion et consolider les différents niveaux de la fédération.

⇒ Des financements des structures FSGT principalement constitués de **ressources propres pour favoriser l'indépendance et l'autonomie.**

⇒ **Un montant unique de la cotisation fédérale**, réparti entre les trois niveaux de la fédération.

Ces deux préalables posés, l'objet de cette contribution est d'identifier les thématiques à approfondir et de proposer une démarche de travail pour refonder la politique financière fédérale - et non de faire des propositions d'évolution de la politique financière, cela serait prématuré.

La démarche de travail s'articule autour de **deux temporalités différentes** (cf l'ouvrage de Jean-Michel Servet, *Le grand renversement : de la crise au renouveau solidaire*, Desclées de Brouwer, 2010) :

- la direction générale du projet – *refonder la politique financière* - qui fixe l'ambition du changement à long terme ;
- la recherche du compromis, étape par étape, pour tendre de concert.

Elle porte sur **les trois dimensions qui constituent la politique financière :**

- 1) le modèle économique fédéral
- 2) le processus d'élaboration des montants des cotisations
- 3) les dispositifs et processus d'élaboration, de suivi et de maîtrise des budgets des structures FSGT.

REFONDER LE MODELE ECONOMIQUE FEDERAL

Etape 1 : Définir les missions primaires des trois niveaux de la fédération et les besoins correspondant en forces humaines... Pour définir un modèle économique, il est nécessaire de connaître les missions intangibles que doivent assumer les structures FSGT ainsi que les forces humaines bénévoles et / ou salariés que cela nécessite.

Plusieurs questions subsidiaires se posent :

- Quel doit être le rôle de ou des permanents salariés dans les structures FSGT et quel rapport établir avec les bénévoles ?

- Faut-il définir un rapport entre nombre de forces humaines salariées et nombre de licences, pour chaque niveau de la fédération, et le cas échéant lequel ?

- Au-delà de la cotisation fédérale, d'autres leviers de mutualisation pourraient-ils être actionnés ? Des économies d'échelle, au niveau régional au moins, ne pourraient-elle pas être réalisées autour de missions telles la maîtrise de la comptabilité ou l'expertise-comptable ?

- Comment permettre un niveau d'interdépendance et de coordination suffisant pour permettre le bon fonctionnement d'une démarche de mutualisation ?

Etape 2 : Définir les modalités et montants de financements pérennes nécessaires pour assumer les missions primaires des structures FSGT (siège fédéral, comités et régions, commissions d'activité)

Deux sources de financement pérennes existent : les cotisations fédérales et les frais d'engagement. Avant de déterminer les modalités d'utilisation de ces ressources propres (dépenses de fonctionnement, organisation des activités, etc), différents éclairages doivent être apportés.

Les cotisations fédérales :

- Que financent-elles actuellement ?
- Quels montants et quelles répartitions des cotisations sont nécessaires pour couvrir les missions primaires ?
- Comment prendre en compte la diversité des comités et de leurs dépenses de fonctionnement ?

Les frais d'engagement :

- Réalité et causes de la diversité des frais d'engagement dans les comités FSGT ?
- Coût réel de la pratique des activités par zones géographiques (zones urbaines d'Ile de France, zones urbaines de région, zones rurales) ?

Etape 3 : Les autres actions des structures FSGT : quelles sont-elles ? Quelles modalités de financement ? Au-delà des missions primaires, les structures FSGT mènent d'autres actions. Il est nécessaire d'en établir un panorama complet :

- les actions d'utilité sociale
- les manifestations exceptionnelles
- etc...

Il faut également définir des modalités de financement :

- Les frais d'engagement doivent-ils participer au financement de ces actions ?
- Les subventions :
⇒ comment faire face au risque de dépendance d'une part, à la précarité des financements publics d'autre part ? Comment « partager » ces risques pour les atténuer ?
⇒ Malgré ces risques, l'accès à des financements publics reste un droit : comment stimuler une activité revendicative (droit aux subventions publiques) et de recherche de subventions ?

Une problématique spécifique se pose pour les activités non compétitives ne « bénéficiant » pas de frais d'engagement. Dans ces conditions, comment financer des projets utiles en faveur des activités non compétitives ?

Etape 4 : Les forces humaines fédérales salariées. Les trois premières étapes de cette démarche de travail pourraient engendrer **la nécessité d'une nouvelle répartition des forces humaines fédérales salariées** (présentes dans l'ensemble des structures FSGT). Quelle répartition permettrait de répondre aux missions primaires et à la mise en œuvre des actions des structures FSGT ? Peut-on envisager une mutualisation de certains postes de travail au regard d'expériences telles que le poste de chargé de développement de l'activité escalade en Ile-de-France ou le poste du projet Sport pour tous à Pau dans le cadre du chantier Milieux populaires ?

A moyen terme, ne faut-il pas aller vers une politique fédérale des forces humaines salariées et bénévoles, pour plus d'efficacité et d'équité ?

Etape 5 : Réserves financières et patrimoine immobilier. Sans être une des thématiques prioritaires dans le cadre de la refonte du modèle économique fédéral, les réserves financières et le patrimoine immobilier des structures FSGT sont deux dimensions essentielles pour garantir pérennité et stabilité. C'est pourquoi, il sera nécessaire de :

- (re)définir des modalités d'utilisation et de mutualisation des réserves ;
- envisager d'aller vers une politique immobilière commune.

RECONSTRUIRE UN PROCESSUS D'ELABORATION DU MONTANT DES COTISATIONS

Reconstruire un processus d'élaboration du montant des cotisations pour mieux associer la diversité des structures et mieux préparer la prise de décision

La cotisation fédérale étant au cœur de la politique financière de la FSGT, reconstruire un processus d'élaboration de son montant qui permette une prise de décision consensuelle par le plus grand nombre est essentiel. Il serait intéressant de s'appuyer sur les nombreux travaux déjà réalisés sur « la démocratie FSGT » et sur des exemples passés de prises de décision : est évoqué le processus d'élaboration des montants d'affiliation selon 4 catégories de clubs.

Par ailleurs, dans la continuité de l'AG de Toulouse et de la séquence sur l'élaboration du montant des cotisations, des thématiques sont à approfondir :

- Quel rôle « particulier » dans ce processus pour le domaine de la politique financière (D5) ? Quelle légitimité pour l'assumer ?

• Quel lien entre évolution du montant des cotisations et évolution des adhésions ?

REFONDER LE PROCESSUS D'ELABORATION, DE SUIVI ET DE MAITRISE DES BUDGETS

L'élaboration d'un nouveau modèle économique doit s'accompagner d'un processus aidant à sa mise en œuvre. Des dispositifs existent, au sein du D5 notamment, pour aider à la maîtrise des situations budgétaires du siège fédéral, des comités et des commissions d'activité. Il s'agit donc d'actualiser plus ou moins en profondeur ces dispositifs qui doivent aller de l'élaboration des budgets à la validation des comptes.

Plusieurs axes de travail se dégagent :

- Travailler sur les compétences en renforçant la formation : des outils pédagogiques développés par le D5 peuvent servir de base pédagogique.
- Définir des règles communes « minimales » d'élaboration et de maîtrise des budgets à partir de cadres communs de fonctionnement et d'analyse (calendrier, ratios, etc), en précisant le niveau de contrainte des dispositions et en rassemblant les outils expérimentés dans les différentes structures FSGT.

• Définir des critères d'alerte et des modalités d'intervention : une structure FSGT peut être amenée à soutenir, voire à intervenir, auprès d'une autre rencontrant des difficultés dans l'élaboration et/ou la maîtrise de son budget. Sur quels critères d'alerte s'appuyer pour décider d'un soutien ou d'une intervention ? En fonction du critère, quelle modalité d'intervention déclencher ? Quels seraient les rôles des différents niveaux de la fédération ?

• Élaborer un budget fédéral (pour des actions menées par l'ensemble des structures FSGT) distinct du budget national (pour les actions relevant de la responsabilité du niveau national uniquement).

EN CONCLUSION

L'exploitation d'un matériau très riche (les entretiens, les notes du D5, etc) a permis d'élaborer cette note. Sa fonction est **d'ouvrir le débat dans la perspective de l'Assemblée générale 2017**. Elle ne fait aucune préconisation mais propose des pistes de travail, des thèmes de réflexion pour refonder la politique financière fédérale.

En cas de statu quo, les risques sont importants. Une refondation de la politique financière passera par une démarche solidaire capable de respecter la grande diversité des structures de la FSGT et la volonté prioritaire de tous de faire vivre les finalités du projet de la FSGT. ■



PARTAGER LA CULTURE DEMOCRATIQUE FSGT

Contribution du groupe « vie démocratique, responsabilités »

L'analyse des entretiens met en lumière la diversité des vies démocratiques existantes au sein des structures FSGT et les différences de perceptions et de représentations sur les questions de démocratie. Le groupe suggère de reprendre, valoriser et enrichir les référents communs et d'accentuer les processus de formation. Il rappelle la nécessité de mettre en place une commission ad'hoc pour le renouvellement des instances dirigeantes et suggère des pistes de travail pour les années à venir.

Le groupe a procédé d'allers-retours permanents entre les entretiens et des discussions collectives pour faire ressortir les paradoxes et les thématiques récurrentes. Très vite, pour orienter nos réflexions et nos lectures, nous avons décidé collectivement de nous axer sur l'analyse du terme « démocratie » à partir duquel nous avons dégagé un diagnostic et des questions/propositions à approfondir.

Si les participants ont parcouru l'ensemble des entretiens, certaines lectures ont particulièrement marqué les membres du groupe puisqu'elles constituent des études de cas de prises de décision, de mises en avant de la diversité des conceptions de la démocratie à la FSGT, ainsi que des éclairages des problématiques et enjeux rattachés à cette question, à savoir : entretiens avec certains comités (76, 65) ; entretien avec la coordination de la DNC ; entretien avec le Domaine D5 ; compte-rendu du D5 sur l'évaluation du processus d'élaboration des cotisations fédérales ; compte-rendu de l'AG Générale 2016 ; lettre de Jean-Claude Poirier « Contribution au débat pour les estivales et préparer l'AG de 2017 ».

LA DEMOCRATIE FSGT : UNE SITUATION PARADOXALE

De ces lectures est d'abord ressorti un paradoxe fort qui nous interroge quant à l'état de la démocratie à la FSGT et les effets qu'elle peut avoir en termes de projet et de construction de sens pour les adhérents de la fédération. Car en parcourant l'ensemble des 22 entretiens à disposition, il ressort que, à côté des motivations pragmatiques de « prix de la licence » et d'« offre sportive », c'est **la possibilité donnée aux individus**



Groupe

« Démocratie, vie institutionnelle, responsabilités »
Roger Azur, Guillaume Conraud, Amina Essâïdi,
Janine Moustard, René Moustard, Jean-Pierre
Voltzenlogel, Mireille Voltzenlogel.

de s'engager dans des responsabilités qui apparaît comme étant une des principales motivations d'adhésion à la FSGT. On comprend alors les enjeux d'un bon fonctionnement démocratique au sein des structures FSGT. Mais, à côté de cette affirmation, apparaissent de nombreux témoignages négatifs qui peuvent se rapporter à la thématique de la vie démocratique, de la vie institutionnelle et des responsabilités dans l'engagement et relatifs par exemple à :

>> Des difficultés dans la **rotation des dirigeants** à tous les niveaux fédéraux, face auxquelles on ne trouve pas forcément de solutions et qui nourrissent, entre autres, des clichés et des tensions intergénérationnelles, et menacent la pérennité de l'activité FSGT. Ce problème de rotation des dirigeants suscite également une question récurrente chez les acteurs de la fédération « Est-ce normal qu'il y ait des présidents à la FSGT ? »

« Je pense que le problème numéro 2, c'est recomposer la militance dans nos commissions départementales. Je pense que le foot est vieillissant. Enfin ce n'est pas je pense : le foot est vieillissant. Le volley, la commission est vieillissante également. Et si on fait le tour de toutes les commissions c'est un problème. Donc je pense que ça, c'est quelque chose où il y a un travail à effectuer avec les commissions et les clubs mais c'est difficile aussi d'aborder ces questions-là avec les commissions vieillissantes. Parce qu'ils sont malheureusement dans le cliché « de mon temps on s'engageait. Et c'est la faute des nouvelles générations qui ne s'engagent pas. »

« Ça, c'est une activité qui peut tomber du jour au lendemain. Elle peut tomber parce que c'est une personne qui a 70 ans, elle le fait avec sa fille, on essaye depuis des années de faire de la formation (...) Elle ne veut pas faire rentrer une dame. Le problème, c'est que si elle a un problème de santé et si sa fille arrête, on perd le quart des licences au comité. (...) Donc voilà, c'est la grosse difficulté avec les activités traditionnelles pilotées par des gens qui sont là depuis très longtemps et qui ont du mal à abandonner. »

>> Des ressentiments négatifs envers **les processus de décisions** en œuvre au sein de la fédération. Sentiments qui vont vers un rejet ou du moins des difficultés de positionnement et de représentations par rapport à la démocratie FSGT ainsi que vers une division contre-productive des acteurs qui n'arriveront plus au « faire ensemble ». Ce problème nous renvoie à la nécessité d'un rappel quant aux cadres de fonctionnement démocratique qui ont été élaborés et actés collectivement lors de l'AG 2012 à Écully.



“Il y a de moins en moins de lieux de coordination de l'ensemble des actions et des projets. Alors peut-être qu'au fil du temps ça s'est perdu, je ne sais pas. On a l'impression que les CCN, ce n'est pas qu'il y en a de moins en moins mais c'est toujours compliqué de les faire vivre, de les organiser et de faire en sorte que les bénévoles y participent au même titre que les salariés.”

DIAGNOSTIC LES DIFFERENTES FORMES DE DEMOCRATIE

Ce paradoxe pose la question de l'état de la **démocratie à la FSGT** et ainsi celle des sens divers et des **représentations différentes** qui se développent autour du terme de “démocratie FSGT” ainsi que des **pratiques différentes** qui en découlent au sein de la fédération.

>> DES DÉMOCRATIES FSGT : Le premier point, c'est bien d'affirmer qu'il **n'existe pas une et unique démocratie FSGT mais des “démocraties FSGT”**. La diversité des représentations et des pratiques n'est pas forcément remise en cause puisqu'au contraire elle est justifiée par la diversité des structures FSGT et des contextes dans lesquels celles-ci évoluent. De plus, elle est constitutive d'une certaine richesse de la fédération et de sa capacité à s'adapter. Toutefois, cette diversité est parfois perçue comme étant un grand frein à l'action et peut être considérée comme étant une source de sclérose de la fédération en créant un manque de référents communs.

“L'autre problème que révèle l'AG, mais ça ce n'est pas nouveau, pour moi en tout cas, c'est la diversité de la FSGT. Donc qu'est-ce qu'on peut construire de commun réellement en terme de propositions ? Je ne sais plus trop là. C'est un obstacle... C'est à la fois une richesse.”

>> EXISTENCES DE RÉFÉRENTS COMMUNS : Pourtant, des cadres communs ont été fixés collectivement. Lydia Martins Viana rappelle (cf ouvrage : Associations et action publique) que *“Près de quatre années seront nécessaires pour aboutir à définir la démocratie FSGT (AG mars 2012 à Ecully, Rhône) et à la concrétiser dans de nouveaux statuts et règlement intérieur (AGE, Créteil, octobre 2012). Le travail a consisté à analyser des situations concrètes de fonctionnement de comités départementaux en s'attachant, non pas à un descriptif, mais en analysant comment et par qui étaient prises les décisions. Si ce travail confirmera qu'il existe une multitude de fonctionnements – en fonction de l'histoire, des caractéristiques des structures, de leur contexte, des personnalités qui les ont marquées et les pilotent aujourd'hui –, une culture commune est repérable. La démocratie idéale n'est qu'une quête perpétuelle, mais la FSGT affiche sa volonté d'associer toutes celles et ceux qui sont concerné(e)s par les conséquences d'une décision à prendre.”* Il y a donc des référents communs, toutefois ils ne sont pas fixes et ne sont pas décrétés, la notion de « *quête perpétuelle* » permet de comprendre qu'un travail collectif permanent (sur la base de ces référents communs) doit se poursuivre sur ces questions.

“La démocratie FSGT c'est une arnaque!”, “à quoi ça sert de voter ou de participer, la décision est déjà prise.”

“Les gens sont partis parce que c'était sans arrêt des disputes. Les conflits ont été entretenus. Lorsque G. est arrivé, tout le monde est parti, il n'y avait plus de vie démocratique. (...) on a éloigné les clubs, les gens de la décision et après c'est fini. (...) Faut-il mettre des fonctionnements un peu types, à quelles conditions on devient président, faut il maintenir des présidents ou plutôt penser collégialité et responsabilités partagées et à la limite dire « il n'y a plus de président à la FGST » ?”

>> L'existence d'avis divergents quant à l'état et aux fonctions de direction dans l'ensemble des structures de la fédération, menant à des problèmes de positionnement des acteurs par rapport à la délimitation de leurs rôles et responsabilités, à un manque de confiance entre acteurs, et à un manque d'union collective. Encore une fois, cela nous renvoie à la nécessité de rappeler les cadres votés à l'AG 2012.

“Moi, la DNC... moi, en tout cas, qui ne connais pas bien... et on discute des fois en CFA... Autant la coordination de la DNC on voit bien que ça fonctionne, que c'est utile et performant. La DNC, on dit : à quoi ça sert ? Moi, je ne dis pas que ça sert à rien mais j'ai pas trop d'éléments de réponse.”

“Je vais ajouter, de mon point de vue, qu'au fil du temps ce qui, au-delà du discours, concrétise cette vision là c'est d'abord la solidarité entre les membres de la Direction Nationale Collégiale. Une solidarité qui, dès lors que des options et des décisions sont prises, pour moi doit être sans faille. J'ai observé dans la dernière période quelques failles. Ne serait-ce qu'au travers de la dernière AG de Toulouse. Donc je pense que là-dessus il faut veiller, comme à la prune de ses yeux, à l'unité et à la solidarité de la DNC. S'il y avait des attitudes qui tendaient à faire prendre le pas sur les décisions collégiales par des points de vue personnels, ce serait compromettre gravement le fonctionnement collégial de la FSGT selon moi.”

“Donc effectivement, ça nécessite des transformations en profondeur de tout le monde et de l'ensemble du système et donc de travailler cette autonomie dans l'interdépendance parce que il y a eu des confusions dans, justement, le lien que chacun avait ou a défini avec ce qu'on appelle l'autogestion. Et l'autogestion ce n'est pas la possibilité permise à tout le monde, à tous moments, de décider sans interactions avec les autres.”

>> MODÈLE DÉMOCRATIQUE DOMINANT : De plus, ce travail collectif pour le fonctionnement démocratique de la FSGT est une véritable lutte face à la domination du modèle démocratique hiérarchique et représentatif classique partout présent dans la société et qui, finalement, est également un modèle répandu au sein de la fédération. Ce modèle est celui de la délégation de pouvoir qui certes répond d'une vision hiérarchique en rupture totale avec les valeurs de la fédération mais qui a en sa faveur des représentations autour de son efficacité : « ça va plus vite » de prendre des décisions sans discuter, sans co-construire, sans impliquer le plus grand nombre.

“Donc voilà, je pense, y compris quand on parle de collégialité, pourquoi on parlerait de collégialité uniquement au niveau fédéral du pilotage de la fédération et pas au niveau de l'ensemble des structures de la fédération et notamment des comités ? On s'est aperçu là en faisant les entretiens qu'il y avait beaucoup de tensions, beaucoup de problèmes de pouvoir, de conflits interpersonnels qui étaient posés dans des systèmes qui ne fonctionnent pas comme les acquis de la fédération – depuis quand même plus de 40 ans sur ces questions-là. On voit bien que ça n'a pas diffusé ou que ça a diffusé d'une certaine manière.”

>> FORMATION DES INDIVIDUS : Les trois éléments précédemment cités sont sources de décalages internes sur la démocratie FSGT. Pour répondre à ces décalages il est nécessaire d'agir sur **la formation des individus**. Cette formation devrait mener, d'une part, vers la connaissance des cadres de fonctionnement actuels, et des processus qui ont permis de les définir. D'autre part, cette formation devrait permettre à chaque acteur de la fédération de pouvoir s'impliquer dans les débats sur la vie démocratique, une problématique au cœur de l'identité de la FSGT.

“Il faut se poser la question de comment réduire ces écarts là sur l'information, sur la transparence et à faire en sorte que chacun puisse prendre une décision qui, d'une part, a un sens fédéral et non pas de sa position propre au comité.”

“Cependant, je pense moi qu'il y a un problème qui dépasse la DNC et sur lequel il faudrait vraiment qu'on trouve des solutions, c'est la formation. La question de la formation des dirigeants qui ne peut pas se limiter à la participation à des réunions. (...) Une formation politique évidemment parce que les différences elles sont visibles parce qu'on n'est pas tous au fait des mêmes choses au quotidien mais aussi parce qu'on n'a pas tous la même connaissance, pour ne pas utiliser le terme compétence, politique de la maîtrise de ce que doit être le positionnement de la FSGT dans la société au regard de comment elle développe ses activités, comment elle se structure.”

SYNTHESE : DECALAGES ET SYSTEME HIERARCHIQUE

Dans ces différentes formes de démocraties FSGT ou du moins dans ces différentes conceptions de ce qu'est la démocratie FSGT, c'est la notion de diversité qui revient faisant émerger celle de décalage. Un terme qui apparaît de manière récurrente dans les entretiens lorsqu'il s'agit de témoigner de moments où la prise de décision n'a pas pu aboutir ou a abouti en engendrant des frustrations et des conflits.

Ces décalages sont dus à un manque d'interdépendance et à un manque de référents communs quant à la notion de démocratie. Ils **aboutissent à la remise en place d'un système hiérarchique représentatif** qui correspond à cette confusion qui mène les acteurs à affirmer “il y a trop de démocratie” alors que le problème ne semble pas être un trop plein de démocratie mais plutôt des défaillances d'une démocratie à approfondir pour permettre aux acteurs de participer de manière responsable à la délibération et à la prise de décision. Il serait alors nécessaire de réaffirmer collectivement certains principes et certains cadres (ex: personne n'a le pouvoir de décider aux noms des autres, il faut faire de la concertation une idée directrice de la FSGT) en retraçant certaines questions chères à la FSGT (ex: comment redonner du pouvoir à chacun, dans une situation d'interdépendance ?).

Ici nous avons fait un premier point de synthèse sur **les enjeux** :

- **D'ordre idéologique** : implication du plus grand nombre, favoriser l'engagement militant, donner la possibilité aux acteurs de se “mettre au travail”, de prendre leurs responsabilités et d'avoir la possibilité d'affirmer leur pouvoir.
- **D'ordre concret** : aller collectivement vers 2017, que l'on penche vers des améliorations ou des changements en profondeur, comment associer le plus grand nombre à ces changements ?

Les questions d'ordre plus général et idéologique pourront faire l'objet d'un travail approfondi au cours des prochaines années, mais à l'approche de l'AG 2017 un travail très concret doit être mis en place avec l'instauration d'une commission ad'hoc.

PROCESSUS DE TRAVAIL

1^{er} temps : MISE EN PLACE D'UNE COMMISSION AD'HOC POUR L'AG 2017

Pour s'assurer que des cadres communs permettent le bon déroulement de l'AG 2017, un travail concret doit être fait sur les modalités de délibération et de vote. Ce groupe doit se baser sur le travail effectué en 2012, sur les cadres réglementaires de fonctionnement de la FSGT. Il pourra également travailler sur les critères d'éligibilité et le processus à suivre pour se porter candidat à la future DNC (également établis en 2012).

- **Objectifs** : s'assurer que les règles adoptées en 2012 soient toujours d'actualité, effectuer des ajustements si nécessaire, et diffuser le cadre de référence à tous les participants de l'AG 2017.

- **Critères** : Il sera également nécessaire d'établir des critères pour les personnes qui constitueront cette commission, notamment pour s'assurer de leur impartialité. Pour rappel, un « dispositif ad hoc » avait été mis en place en 2012 pour assurer le renouvellement de la DNC. Il était composé de 5 membres non candidats à la DNC : un responsable de comité départemental ; un responsable de comité régional ; un responsable de CFA ; un membre de la DNC sortant ; un membre du comité de coordination nationale (autre que la DNC). Il avait pour double fonction de vérifier la recevabilité des candidats et de proposer la constitution d'une équipe selon les critères définis.

- **Processus** : La mise en place de cette commission pourrait être actée lors de l'AG des comités à Eybens (7-9 octobre 2016).

2^{ème} temps : Le groupe des Estivales a dégagé certaines questions qui pourraient être approfondies durant les années à venir sur le thème de la démocratie, en s'appuyant sur les travaux déjà réalisés. Trois pistes de travail se sont dégagées lors des Estivales :

1. CULTURE DE LA DÉMOCRATIE FSGT : Comment travailler à la diffusion et au partage d'une culture de la démocratie FSGT qui accepte la diversité, mais qui est porteuse de référents communs ? Projet basé notamment sur l'étude de l'histoire de la démarche autogestionnaire et sur la ré-explicitation du mot afin de participer à la construction ou, du moins, à la **réaffirmation de règles communes en termes de démocratie**. Cette réflexion doit être menée sur la base d'un travail d'étude des expériences FSGT (déjà existant) et de réflexions sur des termes comme "droits", "devoirs", "obligations", "responsabilités", "décisions" qui ressortent des entretiens et des échanges, et dont le sens à la FSGT est à redéfinir collectivement et à ne surtout pas décréter. Cette piste concerne également les réflexions en termes de **formation des acteurs de la FSGT à la vie démocratique** qui semble apparaître comme étant un chantier important. De nombreux travaux ont été menés sur le thème de la démocratie, peut-être s'agit-il de les ressortir pour les discuter plutôt que de refaire ce qui a déjà été fait.

2. FONCTIONNEMENT : car les questions de vie démocratique sont notamment rattachées à des questions de fonctionnement. Si on pose la question de l'importance du lien qu'il y a entre se faire une idée claire sur la démocratie FSGT et **les processus qui vont pousser les personnes à s'engager** et à prendre des responsabilités à la FSGT, il faut que ces éléments soient pris en compte dans le fonctionnement et la structuration de la fédération.

Un exemple ressort particulièrement : comment construire et animer les temps durant lesquels se prennent les décisions ? On pense ici très concrètement à la réflexion sur l'organisation des AG qui devrait tendre vers les possibilités de « construire un processus éducatif, de préparation », donner à chacun du pouvoir, un pouvoir d'agir, d'être partie prenante et sortir de ce

qui pourrait être de l'ordre d'un débat entre un petit nombre d'initiés.

3. AVOIR DES RÉFLEXIONS SUR LES POSTURES :

Cela nécessite également de travailler sur ce qui est de l'ordre de **la posture des acteurs, de ce que veut dire "être engagé à la FSGT"**. Nous n'avons pas approfondi ce point mais il semble qu'il soit nécessaire de dégager collectivement ce qui pourrait être des référents communs d'un "comportement politique à la FSGT". Cette réaffirmation du politique est encore relative d'une réflexion sur la culture de la démocratie FSGT et sur la formation des acteurs.

Finalement, ces pistes se rapportent aussi à la question de **comment poursuivre le travail pour créer les conditions de l'engagement militant à la FSGT ?** En partant du postulat qu'il y a une relation importante entre le type de démocratie mise en œuvre et celui de l'engagement militant. ■

Quelques principes actés lors de l'AG 2012

* En 2012, l'AG tenue à Ecully avait validé à l'unanimité moins une voix (abstention) les principes de démocratie FSGT :

- L'émancipation humaine est la boussole de la FSGT.
- Le cœur de la démocratie FSGT est la délibération pour aboutir à des décisions.
- L'élu/le dirigeant/le responsable FSGT est l'animateur de la vie démocratique.
- L'élaboration de cadres communs auxquels se référer est essentielle.
- La confiance et l'évaluation sont des conditions importantes

* L'AG acta aussi les critères pour qu'une candidature à la direction nationale collégiale soit recevable :

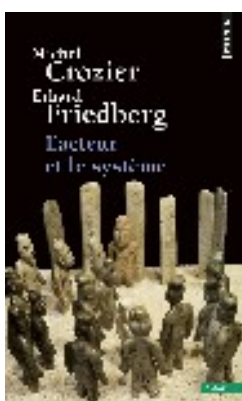
- licencié à la FSGT ;
- disposer d'une expérience de 5 ans d'implication significative dans une structure FSGT ;
- avoir l'avis de sa structure (club et comité départemental et/ou régional ou CFA ou comité de coordination nationale) ;
- avoir la disponibilité nécessaire ;
- avoir précisé ses motivations.

* L'Équipe est garante du projet et doit être constituée pour garantir certains équilibres. Les membres de la DNC ne sont pas élus pour proposer un projet, ou les candidats pour faire campagne. Ils et elles auront la charge de poursuivre l'impulsion du projet décidé en amont et d'en assumer la coordination. C'est pourquoi l'AG décide à l'unanimité que la définition du projet précèdera la désignation des personnes. Compte tenu de ce mode de fonctionnement démocratique, en rupture avec les modes de fonctionnement basés sur le présidentielisme, il est également décidé à l'unanimité qu'une seule équipe sera présentée à l'Assemblée Générale. Celle-ci serait élaborée en appui sur les candidatures individuelles et en prenant en compte les critères suivants : équilibre entre militants porteurs des expériences de comités départementaux et régionaux, de commission d'activité, de membres du siège fédéral ; équilibre entre renouvellement et expérience de l'équipe précédente et équilibre entre générations, genre et territoires.

LE CHANGEMENT... ENTRE DESIR ET RESISTANCE

Synthèse d'une intervention de Guillaume Conraud

Un changement massivement plébiscité mais... La force de la FSGT tient dans sa capacité à se « métamorphoser » (Borrel, 1991) pour s'adapter aux situations et aux contextes qu'elle traverse. À l'approche de l'AG 2017, un important travail d'étude a été mené. Les comités, ligues, CFA, domaines, chantiers, ont été rencontrés et, des entretiens, ressort le constat que certains changements profonds doivent être opérés au sein de la fédération. Seulement, des résistances peuvent s'élever lorsqu'un processus de changement est engagé. Les participants aux Estivales ont ainsi eu un temps d'échange sur cette thématique pour savoir ce qui pourrait empêcher la mise œuvre de changements massivement plébiscités.



DEFINIR LE CHANGEMENT

Nous pourrions dire que le changement est caractérisé par 5 éléments :

- à la base un *Conflit, des tensions* qui vont susciter le changement
- ensuite des *Changements et adaptations* qui vont représenter une solution au conflit
- en répondant à *La loi de l'enchaînement des processus*, c'est à dire que tout influe sur tout (exemple : changer le fonctionnement peut permettre de faire évoluer le projet)
- et en suivant *Le développement en spirale*, c'est à dire que les choses qui évoluent ne tournent pas en rond et que le changement doit correspondre à une élévation, à un progrès
- dans une situation d'interdépendance, puisque vouloir opérer des changements seul n'est pas efficace, le changement ne peut avoir lieu que par l'implication d'un collectif.

QUELQUES FREINS AU CHANGEMENTS

- L'écrasement identitaire : les acteurs vont ressentir un sentiment d'impuissance face au poids de l'histoire de leurs structures d'appartenance, des gens avec qui ils collaborent, mais aussi en fonction des statuts, ou encore face à la complexité de l'institution. Dans ce sentiment d'impuissance, ils vont se décourager lorsqu'il s'agira d'affirmer des changements. Dans les entretiens « vers l'AG 2017 », on a souvent entendu dire « *Moi de ma place, je ne suis pas capable de te dire, au niveau de la Fédération, ce qu'il faut changer.* »

- L'acculturation forcée ou encore appelée « injonction paradoxale », c'est l'influence du contexte qui s'impose à nos structures les mettant dans des situations de perte de valeur et de sens politique. Cette situation peut, d'une part, scléroser les structures qui ne se concentreraient que sur des problématiques gestionnaires et d'autre part influencer le sens de leur changement (exemple : on va adapter nos projets sous l'influence du fonctionnement du financement par appels à projet).

- La stratégie d'évitement : qui va se manifester sous deux formes. D'une part, il y a le « c'est pas si mal », la situation où l'acteur va se contenter d'une situation moyenne. Pendant les entretiens, à la question de ce qu'il faut absolument changer, les réponses ont été souvent : « *Le fonctionnement, bah finalement n'est pas si mal* ». D'autre part, il y a le « refus de participer ». Des recherches récentes montrent que les acteurs craignent souvent de s'engager dans cette invitation à participer car cela peut correspondre à une perte d'autonomie. En effet, la résistance au changement, ce n'est pas seulement la peur de voir les normes évoluer, les pratiques institutionnelles, le projet ou autre évoluer, c'est aussi voir les zones d'incertitudes, les zones de désaccords (qui représentent des leviers pour acquérir un certain contre pouvoir) être restructurées.

- Le faux problème ou problème insolvable : cette résistance au changement est souvent reliée à des problèmes de reconnaissance, de cohésion, de solidarité, de rivalités interpersonnelles. Il immisce le conflit émotionnel dans le processus de changement quand celui-ci nécessite du conflit cognitif.

- Le besoin d'interdépendance : le changement ne peut se faire que collectivement, la dynamique de groupe agit sur les mobiles socio affectifs (attrait d'un but commun / attrait de l'action collective / attrait de l'appartenance au groupe) et sur ce que les chercheurs appellent les mobiles fondamentaux (correspond au besoin de communiquer / de s'unir / d'échapper à l'anxiété de la solitude).

- La difficulté à capitaliser : les individus peuvent avoir des difficultés à bâtir leur action sur l'expérience, ce qui entraîne des problèmes pour entretenir, paradoxalement, une certaine continuité dans le changement afin de développer des réflexions et des actions sur la base de ce qui a déjà été fait. ■

SPORT ASSOCIATIF ET MOUVEMENT CONVIVALISTE

Retour sur la conférence d'Alain Caillé, sociologue

Les Estivales ont été ouvertes par la vidéo de la conférence d'Alain Caillé, donnée lors du Festival des innovations sportives. L'occasion de porter un regard décalé sur les problématiques posées à la FSGT, à partir des théories du jeu et du don.

Alain Caillé présente un monde dans lequel le modèle économique a intégré tous les champs de la vie, depuis les années 60-70. On peut notamment le voir dans les disciplines scientifiques qui acceptent toutes de suivre les économistes et de fonder leurs théories sur la base des « homo-économicus » (= Hommes mutuellement indifférents, orientés uniquement vers leurs profits individuels) et sur l'idée que le seul mode de régulation de la société est le marché. C'est donc un bouleversement intellectuel qui se transpose à la vie réelle. Face à cette lecture « utilitariste », où toute action de l'homme aurait une fin intéressée, Caillé s'appuie sur Marcel Mauss et son *Essai sur le don* pour construire le convivialisme.

UNE CRISE SANS PRECEDENT

Nous sommes donc dans une société où l'argent nous est présenté comme la seule solution. Caillé dit que « le capitalisme rentier et spéculatif est la mère de toutes les crises ». L'homme est poussé par son désir d'Hubris (désire de toute puissance) à des excès qui mènent à une crise généralisée : économique, écologique, politique, et humaine. Le monde n'a jamais connu de crise touchant en même temps tous ces domaines de la vie. Or, l'idée de la satisfaction des besoins n'est plus tenable. Nous sommes dans une situation de « stagnation séculaire », c'est à dire que la croissance ne peut pas revenir. Si elle revient, elle sera nuisible pour la planète et répartie inégalement. Nous ne pouvons pas attendre le retour de la croissance pour améliorer nos situations. Nous devons donc déployer notre créativité. Caillé nous dit qu'il nous faut inventer une « société de prospérité sans croissance. » Pour Caillé il faut dépasser les quatre grandes doctrines que sont le socialisme, le communisme, l'anarchisme, le nationalisme et qui sont fondées sur la satisfaction des besoins. Selon lui, il faut une idéologie politique alternative qui accepte la place de l'imaginaire dans l'innovation.

DON ET JEU

Pour fonder le convivialisme, Caillé reprend et développe les théories du don et du jeu de Mauss. Les sociétés premières reposent sur la triple obligation de donner, recevoir, rendre. Dès lors le don et le jeu doivent être perçus comme des opérateurs politiques. Pour définir le jeu, il nous dit que « jouer, c'est faire autre chose et faire quelque chose c'est acquérir une marge de liberté ». Le don se définit aussi par cette marge de liberté car il n'a de sens que parce qu'on aurait pu ne pas le faire, il y a une part d'indéterminée qui est essentielle.



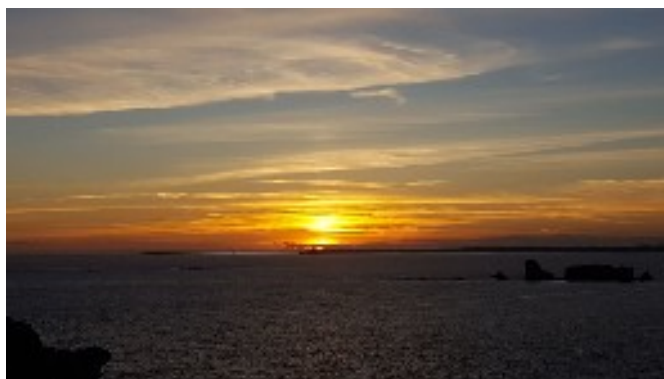
Dès lors le don et le jeu doivent être perçus comme des opérateurs politiques. Pour définir le jeu, il nous dit que « jouer, c'est faire autre chose et faire quelque chose c'est acquérir une marge de liberté ». Le don se définit aussi par cette marge de liberté car il n'a de sens que parce qu'on aurait pu ne pas le faire, il y a une part d'indéterminée qui est essentielle. Le jeu et le don ne sont donc pas utilitariste, on peut donner, rendre, etc. Le don comme le jeu sont des créateurs d'amitiés. Une autre caractéristique du don, c'est sa « réversibilité ». Dans le système de don, les dettes ne sont jamais soldées, le cycle du don est permanent. Lorsque cette réversibilité commence à se perdre, alors on rentre dans une phase de capitalisation. Au delà de la théorie, Caillé dit qu'il faut agir, en mobilisant ces concepts, pour dépasser la critique d'un capitalisme dont nous sommes tous parties prenantes.

AGIR, FEDERER ET S'IDENTIFIER

Selon Marcel Mauss, « le principal problème de l'humanité c'est de faire en sorte que les humains puissent s'opposer sans se massacrer. » L'enjeu est donc de limiter l'Hubris. Il faut alors distinguer la volonté de toute puissance, mais garder ce qui serait un « bon Hubris. » C'est là que le jeu a toute sa place puisque l'ambition est de pouvoir rivaliser pour être meilleur, mais sans se détruire. Dès lors, le convivialisme fonde son action sur les principes de commune humanité, de reconnaissance des individualités, de maîtrise de l'opposition et de commune sociabilité. Sur ces bases, Caillé nous dit que de nombreuses initiatives politiques et citoyennes existent, mais qu'elles ne pèsent pas. Ces alternatives manquent d'unité et de valeurs communes pour se déployer et réellement influencer la société. Le sociologue rappelle alors que le capitalisme s'appuie sur la destruction des identités communes. Il n'y a plus de collectif et tout doit être démembrable afin de placer l'individu dans une situation de perte de repères. Pour se rassurer, celui-ci se tournera vers la consommation, ou d'autres voies plus dangereuses. Il dira donc que pour proposer des alternatives qui comptent réellement, les organisations comme la FSGT ont une importance majeure et doivent revendiquer « la doctrine identitaire ». ■

UNE PARTICIPATION IMPORTANTE ET EQUILIBREE...

Trente et un participants ont pris part à cette édition des Estivales, certains assumant plusieurs responsabilités. Six membres de la DNC ; six coordonnateurs de domaines ; quinze responsables de comités ou ligues ; six responsables de CFA ; quatorze membres du siège fédéral ; une personne ressource. Avec les accompagnateurs (six enfants et un adulte), le groupe FSGT présent au centre de Camaret-sur-Mer était constitué de trente-huit personnes.



DNC – 6

ARZUR Roger (comité 29)
BONNET OULALDJ Emmanuelle (siège fédéral)
DEBBOUZA Mohamed (D5 – comité 93)
FONSECA Antonio (D2 - siège fédéral)
MARTINS VIANA Lydia (siège fédéral)
VOLTZENLOGEL Jean-Pierre (comité 67/CFA tennis de table)

COORDONATEURS DE DOMAINES – 4 (+2)

CHAIZEMARTIN Marion (D3 - siège fédéral)
CHEVIT Benjamin (D5 - siège fédéral)
DE LONCHAMP Thierry (D3 - CFA volley)
PETTITET Antoine (D1 - siège fédéral)

COMITES/LIGUES – 11 (+4)

ALLARD Michel (ligue PACA/13)
BENSIKHALED Farid (94)
BOUDELIA Mohamed (75)
BOUZID Lynda (75)
CREN Claude (29)
ESCORNE Nicolas (ligue Aquitaine/CFA omniforce)
MACHADO Céline (31)
MAHFOUFI Mounia (94)
ROBERT Jo (29)
VALLE Thomas (ligue IdF)
VOLTZENLOGEL Mireille (67)

CFA – 1 (+5)

MOUSTARD Janine (GFSD)

SIEGE FEDERAL – 8 (+6)

ARRAMON Valéry (Petite enfance/64)
CONRAUD Guillaume (étude)
DENIS Cathy (D2)
DOUET GUERIN Mylène (D1)
ESSAIDI Amina (milieux pop)
ESBRI Carine (D4)
FONTENELLE Thomas (D5)
LEONARD Emmanuel (D1)

PERSONNE RESSOURCE – 1

MOUSTARD René

ACCOMPAGNATEURS - 7

BENSIKHALED Adel (3 ans ½)
BONNET OULALDJ Garance (2 ans)
FERRAILLE Léni (7 ans ½)
HUMBERT Léo (15 ans)
MACHADO Joao Manuel (adulte)
MACHADO Enzo (7 ans)
MACHADO Diego (9 ans)

Pour des raisons indépendantes de leur volonté, six inscrits ont dû se désister dans les jours précédents les Estivales : BERTHIER Arnaud (DNC/comité 06) ; BESSON Rolland (DNC/comité 91) ; COQUIL Colette (DNC/comité 38 /région Rhône-Alpes) ; FAUCHON Jean-Yves (D3 - comité 13) ; SCHNEIDER-BESSON Chantal (D1 - comité 91/CFA athlétisme) ; GOZIN Danièle (75)

