

# NOUVELLE



# GOUVERNANCE DU SPORT



Rapport  
annexe

Laurence Lefèvre - Patrick Bayeux

Août 2018



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DES SPORTS



## Table des matières

|  |     |
|--|-----|
| Présentations du séminaire de lancement  | 7   |
| Contexte, et état des lieux  | 8   |
| Synthèse des rapports  | 35  |
| Synthèse des ateliers thématiques  | 82  |
| <b>Fiches Séminaire du 5 mars (Série A)</b>  | 83  |
| <i>A1 - Le principe de la délégation de l'agrément et les conditions de contrôle de l'État</i>   | 84  |
| <i>A2 - La gouvernance des fédérations et/ou des clubs : l'éthique</i>   | 86  |
| <i>A2bis - La gouvernance des fédérations et/ou des clubs : la transparence</i>  | 88  |
| <i>A3 - Marchandisation : quelle place pour les clubs et les fédérations, pour les collectivités et pour le secteur privé ?</i>  | 90  |
| <i>A4 - Comment aborder le numérique dans le sport ? Numérique et développement du sport ?</i>   | 93  |
| <i>A5 - La gouvernance du sport professionnel : Liens fédérations et ligues pro</i>  | 96  |
| <i>A6 - Sport et handicap : faut-il une gouvernance spécifique ?</i>   | 98  |
| <b>Fiches Séminaire du 3 avril (Série B)</b>   | 101 |
| <i>B1 - L'approche du sport français en Europe</i>   | 102 |
| <i>B2 - Quelle cohérence entre les différents acteurs publics du sport sur les territoires ?</i>   | 105 |
| <i>B3 - Les relations entre les collectivités et les clubs professionnels</i>  | 107 |
| <i>B4 - Performance, Haut Niveau et Territoires</i>  | 111 |
| <i>B5 - Les CREPS dans les territoires</i>   | 113 |
| <i>B6 - Les équipements sportifs : accessibilité, modalités de gestion et normes</i>   | 117 |
| <b>Fiches Séminaire du 1<sup>er</sup> juin (Série C)</b>   | 120 |
| <i>C1 - La formation aux métiers du sport : la répartition des compétences et les complémentarités entre l'État, la branche professionnelle et les fédérations en matière de formation</i> | 121 |
| <i>C2 - Les moyens du développement : les CTS</i>  | 124 |
| <i>C3 - Le financement du sport</i>  | 128 |
| <i>C4 - L'emploi sportif</i>   | 131 |
| <i>C5 - Positionnement et attentes à l'égard des entreprises</i>   | 134 |
| <i>C6 - Le bénévolat</i>   | 137 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Fiches Séminaire du 26 juin (Série D)</b>  | 140 |
| <i>D1 - Politiques éducatives</i>   | 141 |
| <i>D2 - Économie Sociale et Solidaire et Sport</i>  | 144 |
| <i>D3 - Le sport en QPV</i>   | 147 |
| <i>D4 - Mécénat</i>   | 151 |
| <i>D5 - Articulation et rôles respectifs des acteurs au niveau territorial</i>  | 154 |
| <b>Consultation des jeunes</b>  | 157 |
| <b>1<sup>ère</sup> session : DRJSCS le 29 mars</b>  | 158 |
| <b>2<sup>ème</sup> session : Ministère des Sports le 14 juin</b>  | 162 |
| <b>Contributions du CNOSF</b>   | 165 |
| <b>Fiches Séminaire du 5 mars (ST1)</b>   | 166 |
| <i>ST1.1 - Le principe de la délégation de l'agrément et les conditions de contrôle de l'État</i>   | 167 |
| <i>ST1.2 - La gouvernance des fédérations et/ou des clubs</i>   | 169 |
| <i>ST1.3 - Marchandisation : quelle place pour les clubs et les fédérations, pour les collectivités et pour le secteur privé ?</i>  | 172 |
| <i>ST1.4 - Comment aborder le numérique dans le sport ? Numérique et développement du sport ?</i>   | 175 |
| <i>ST1.5 - La gouvernance du sport professionnel : Liens fédérations et ligues pro</i>  | 178 |
| <i>ST1.6 - Sport et handicap : faut-il une gouvernance spécifique ?</i>   | 182 |
| <b>Fiches Séminaire du 3 avril (ST2)</b>  | 185 |
| <i>ST2.1 - Quelle cohérence entre les différents acteurs publics du sport sur les territoires ?</i>   | 186 |
| <i>ST2.2 - Performance, Haut Niveau et Territoires</i>  | 189 |
| <i>ST2.3 - Les CREPS dans les territoires</i>   | 193 |
| <i>ST2.4 - Les équipements sportifs : accessibilité, modalités de gestion et normes</i>   | 195 |
| <i>ST2.5 - L'approche du sport français en Europe</i>   | 199 |
| <i>ST2.6 - Les relations entre les collectivités et les clubs professionnels</i>  | 201 |
| <b>Fiches Séminaire du 1<sup>er</sup> juin (ST3)</b>  | 204 |
| <i>ST3.1 - La formation aux métiers du sport : la répartition des compétences et les complémentarités entre l'État, la branche professionnelle et les fédérations en matière de formation</i> | 205 |
| <i>ST3.2 - L'emploi sportif</i>   | 208 |
| <i>ST3.3 - Les moyens du développement : les CTS</i>  | 211 |
| <i>ST3.4 - Le bénévolat</i>   | 214 |
| <i>ST3.5 - Positionnement et attentes à l'égard des entreprises</i>   | 217 |
| <i>ST3.6 - Le financement du sport</i>  | 220 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Fiches Séminaire du 26 juin (ST4)</b>   | 223 |
| <i>ST4.1 - Articulation et rôles respectifs des acteurs au niveau territorial</i>                                    | 224 |
| <i>ST4.2 - Mécénat</i>   | 227 |
| <i>ST4.3 - Politiques éducatives</i>   | 231 |
| <i>ST4.4 - Le sport en QPV</i>   | 234 |
| <i>ST4.5 - Économie Sociale et Solidaire et Sport</i>  | 239 |
| <b>Contribution commune des collectivités</b>  | 242 |
| <b>Contributions des Inspecteurs Généraux Jeunesse et Sport en mission d'appui</b>                                   | 248 |
| <b>Fabien Canu : Gouvernance interne - Transparence des Fédérations et Éthique</b>                                   | 249 |
| <b>Olivier Keraudren : Relations entre l'État et les fédérations sportives - Reconnaissance et tutelle de l'État</b> | 253 |



# Présentations du séminaire de lancement



## Réflexion sur la gouvernance du sport français

Séminaire de lancement  
INSEP – 30 janvier 2018

Contexte, état des lieux, problématique, synthèse des rapports

Laurence Lefèvre, Patrick Bayeux, Xavier Giquet

Gouvernance du sport. Séminaire du 30 janvier 2018. Contexte problématique, état des lieux,  
L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giquet







## Présentation de Patrick Bayeux

Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giquet





## Pourquoi rénover la gouvernance ?

Un modèle issu de l'histoire : un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes

- Des années d'après-guerre à la décentralisation
- De la décentralisation à aujourd'hui

Synthèse des rapports sur la gouvernance du sport

Et à l'étranger

Les défis de la nouvelle gouvernance du sport

Les questions clés

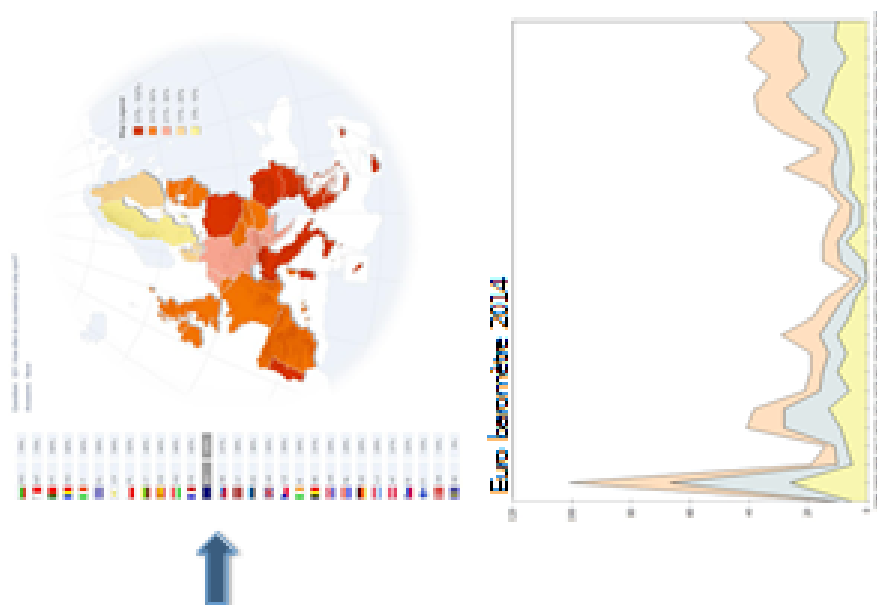


Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giguet

Pourquoi rénover la gouvernance du sport ?

Pour augmenter le nombre de pratiquants et de licenciés

Pour réussir les jeux olympiques de Paris 2024 : augmenter le nombre de médailles



Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux, Lefèvre, P Bayeux, X Giquet

## Pourquoi rénover la gouvernance du sport ?

### Des enjeux de santé publique

#### Adultes (> 17 ans)

- 53 % des femmes et 70 % des hommes atteignent les recommandations de l'OMS en matière d'activité physique en 2015
- Entre 2006 et 2015, le niveau d'activité physique a diminué chez les femmes quel que soit leur âge. Il a augmenté chez les hommes de 40-54 ans et est resté stable dans les autres classes d'âge.
- Un adulte sur cinq cumulait les deux facteurs de risque, à savoir un niveau de sédentarité élevé et un niveau d'activité physique bas, inférieur aux recommandations.

#### Enfants et jeunes 6-17 ans,

- seuls 28 % des garçons et 18 % des filles atteignent les recommandations de l'OMS en matière d'activité physique en 2015.
- Pas d'évolution significative de cet indicateur ces 10 dernières années. Les enfants de 6-10 ans étaient les plus actifs bien que leur niveau global d'activité physique ait baissé depuis 2006. L'inactivité physique augmentait considérablement au-delà de 11 ans

Source étude Esteban sept 2017 (Etude de santé sur l'environnement, la biosurveillance, l'activité physique et la nutrition)

Gouvernance du sport - Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giguet



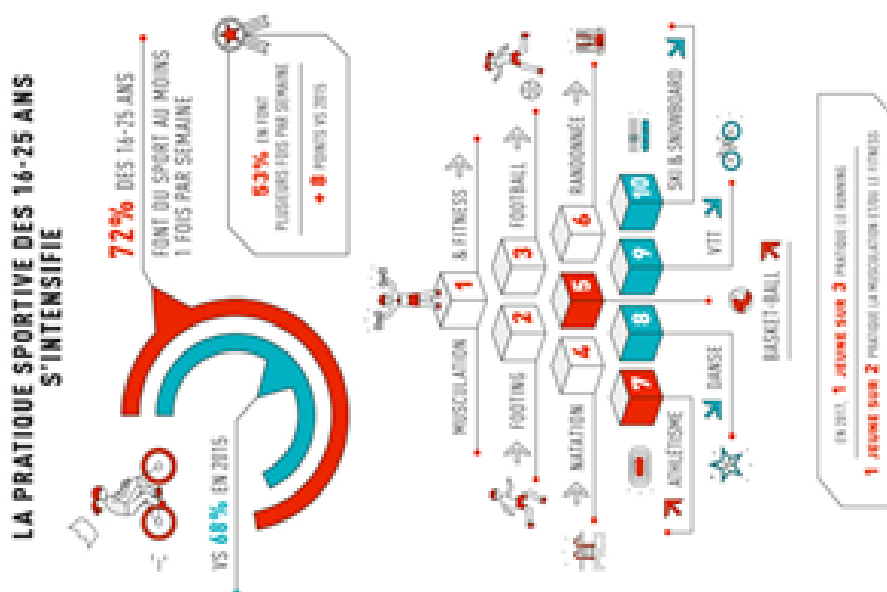
## Pourquoi rénover la gouvernance du sport ?

### Un espoir ...

- 72% des 16-25 ans font du sport au moins une fois par semaine (+4 points par rapport à 2015) et 53% plusieurs fois par semaine voire quotidiennement (+8 points par rapport à 2015),
- 26% d'entre eux qui déclarent pratiquer un sport en compétition en 2017.
- Top 10 des sports les plus pratiqués par les 16-25 ans : pour la troisième année consécutive, la musculation, le fitness et le running.
- Enjeux accrus en QPV : 428 QPV sans équipement, ¼ des résidents de moins de 25 ans

Source UCPSA oct 2017 Enquête : la pratique sportive des 16-25 ans et les tendances 2017

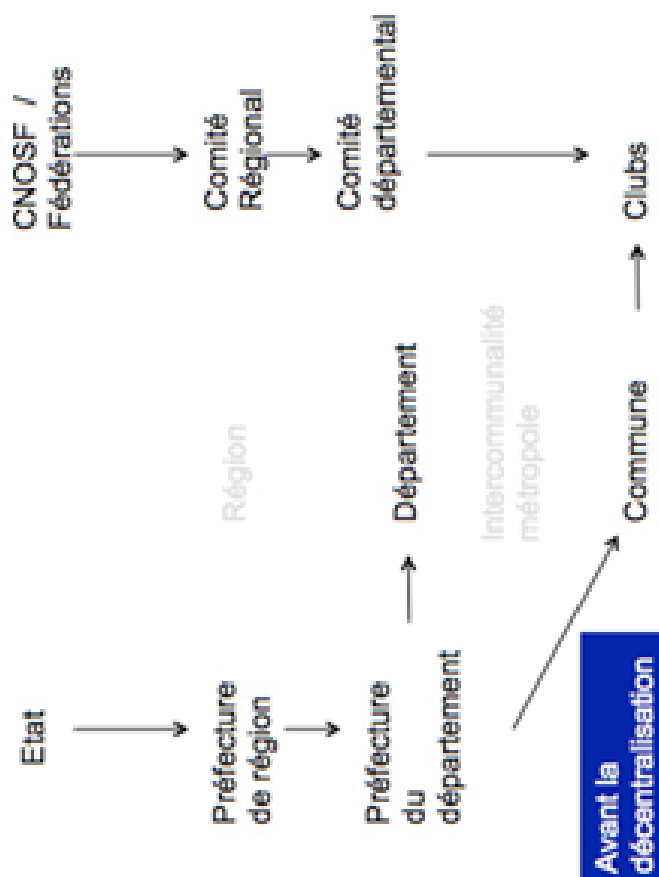
Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux, L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Guquet



Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
Des années d'après guerre à la décentralisation

- Un modèle simple qui s'est développé
  - Dans une logique éducative et compétitive
  - Grâce à l'intervention de l'Etat et au mouvement sportif
  - Avec le soutien (équipement, financement) des communes



Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux, Lefèvre, P Bayeux, X Oiguet

Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
Des années d'après guerre à la décentralisation

1967 (Insee) : 12,9 % des français ont une pratique sportive régulière 15,1 % une pratique irrégulière



TABLEAU 5. Intensité de la pratique sportive

|   | Écoliers et élèves de plus de 14 ans | Adhérents (sauf étudiants en études) | Ensemble des adultes |
|---|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------|
| N'est jamais pratiqué aucun sport.....                                  | 2,3                                  | 42,4                                 | 39,4                 |
| Celui pratiqué occasionnellement en sport, mais ne pratiquant plus..... | 7,1                                  | 34,6                                 | 32,6                 |
| Pratiquant un sport, de manière irrégulière.....                        | 19,2                                 | 14,9                                 | 15,1                 |
| Pratiquant un sport régulièrement tous l'année.....                     | 31,4                                 | 8,1                                  | 12,9                 |
| <b>Total</b>  | <b>100,0</b>                         | <b>100,0</b>                         | <b>100,0</b>         |
| Effectif total (en millions).....                                       | 2 840                                | 34 760                               | 37 600               |

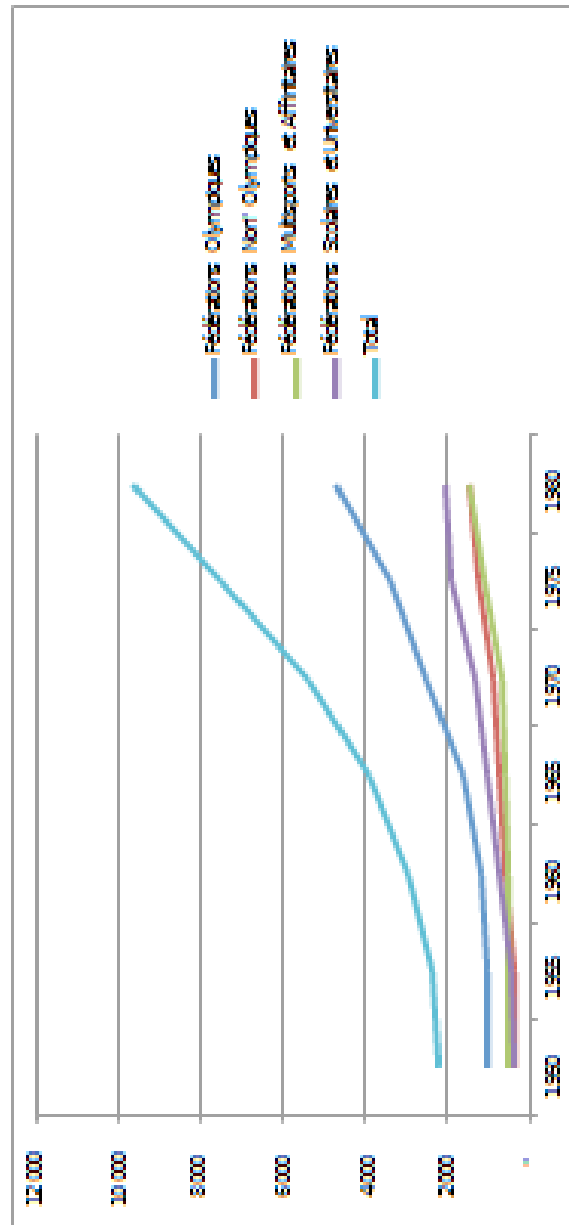
Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giguet



Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
Des années d'après guerre à la décentralisation

Une pratique licenciée et en particulier au sein des disciplines olympiques  
multipliée par 4

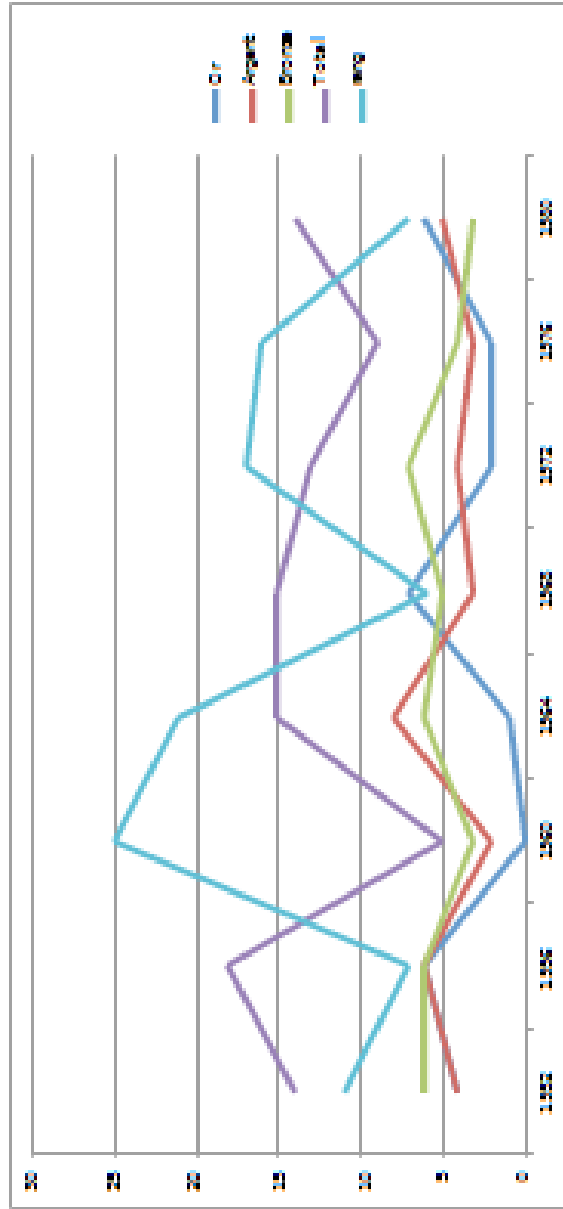


Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
Lefèvre, P Bayeux, X Oiguet

Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
Des années d'après guerre à la décentralisation

Des résultats aux JO d'été qui ont peu évolué



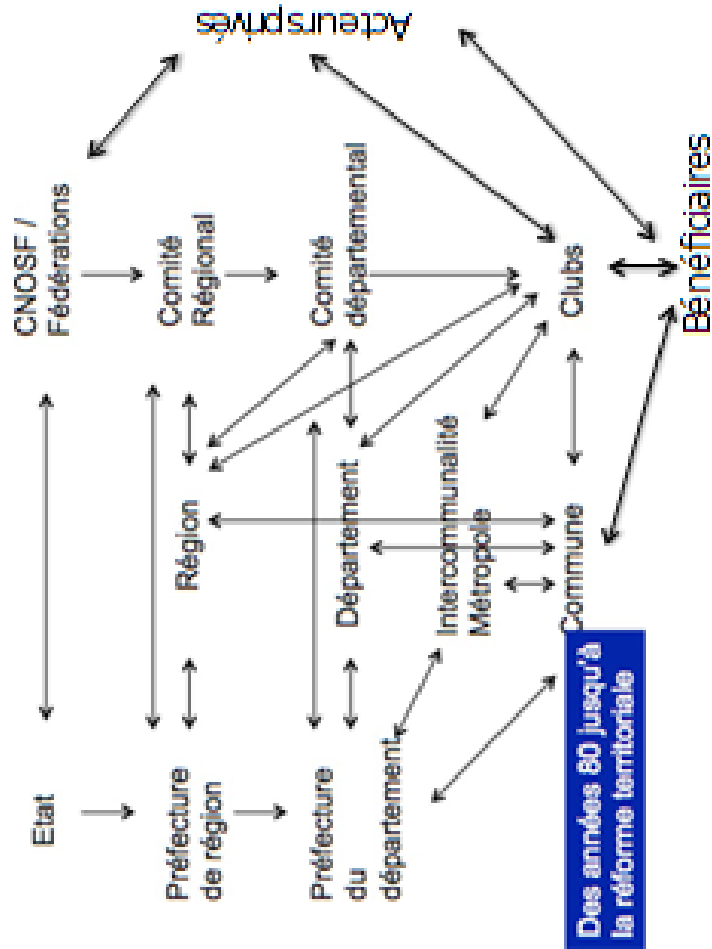
Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giguët

Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

Un modèle qui s'est complexifié

Le sport une compétence partagée ... sans définition des structures et modalités du partage.



Gouvernance du sport. Séminaire du 30 janvier 2018. Contexte problématique, état des lieux, Lefèvre, P Bayeux, X Oiguet

Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

Un modèle qui s'est complexifié en raison notamment

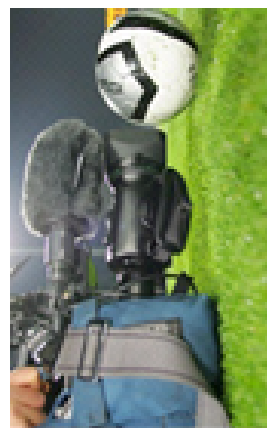
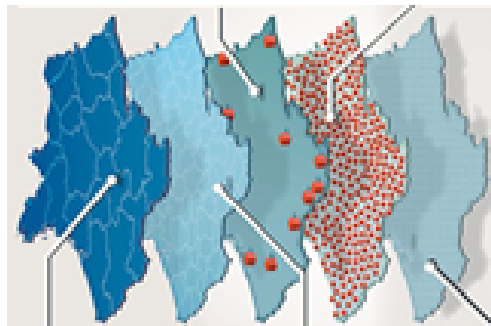
De l'intervention de nouveaux acteurs

- publics : conseils généraux, conseils régionaux et plus récemment EPCI, Pays, Europe
- privés : les médias, les clubs sportifs professionnels, les prestataires de services sportifs, les sites spécialisés, les agences événementielles...

Multiplicité des acteurs et des territoires

Les acteurs sont entrés dans un processus de contractualisation permanent.

Le processus de territorialisation a remplacé le territoire.



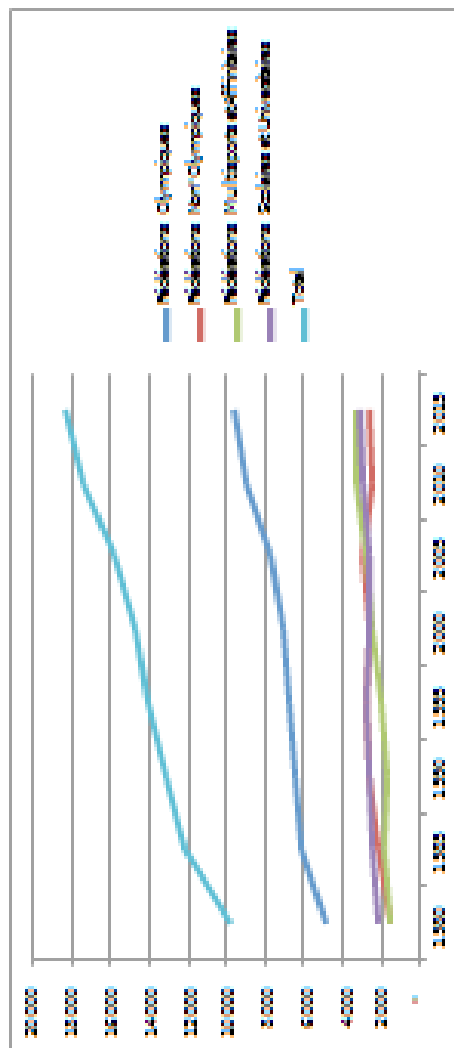
Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contacts problématique, état des lieux,  
Lefèvre, P Bayeux, X Diguet

Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

Un modèle qui s'est complexifié tout en devant répondre

A la massification de la pratique sportive licenciée (particulièrement des disciplines olympiques)

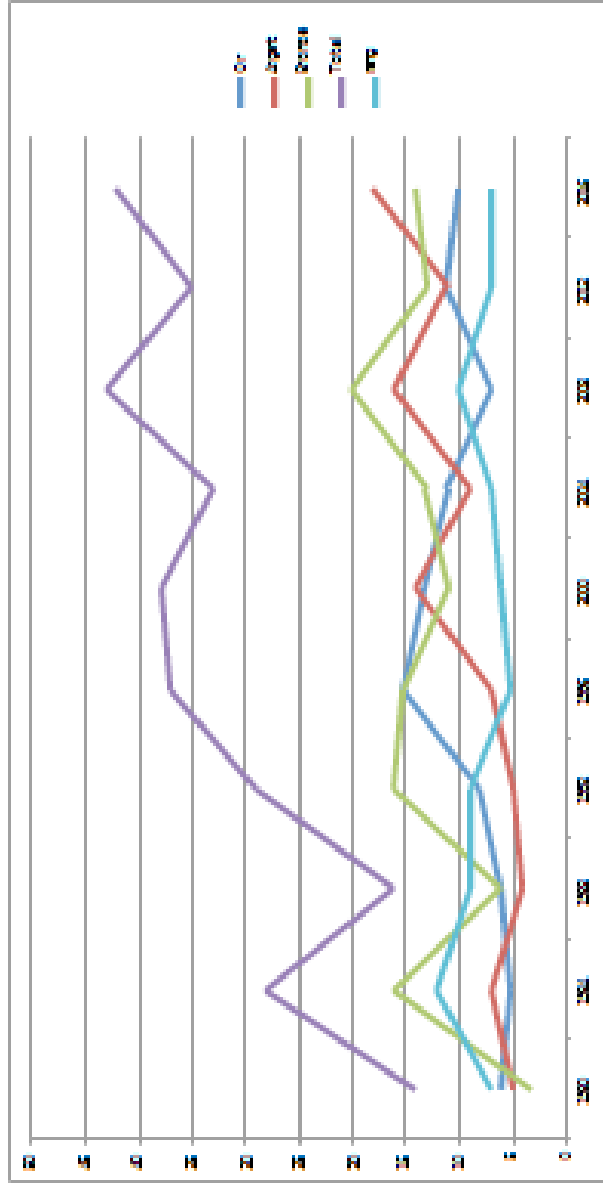


Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giquet

Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

Pour autant sans corrélation avec les résultats aux JO d'été

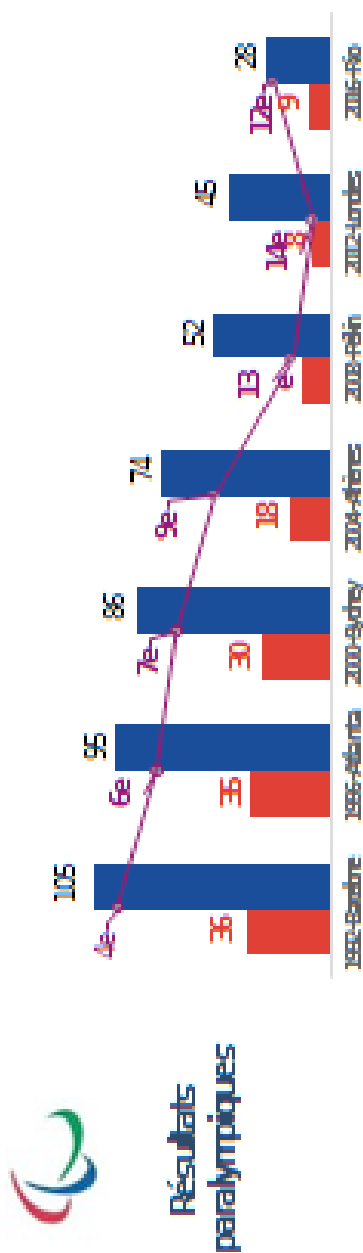


Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giguet

Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

Pour autant sans corrélation avec les résultats aux JO d'été



Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giguët



Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

Un modèle qui s'est complexifié tout en devant répondre

A l'augmentation massive de la pratique non licenciée

En 2010 près de 65 % des personnes âgées de 15 ans et plus et résidant en France, ont pratiqué de manière soutenue une activité physique ou sportive (hors éducation physique et scolaire) lors des douze derniers mois (enquête pratique physique et sportive 2010 CNDP Direction des sports INSEP MEOSS)

Près de 6 français sur 10 déclarent pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine, 77 % une activité hebdomadaire ou moins fréquente (Octobre 2017 enquête Harris interactive Cetelem)



Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giguet



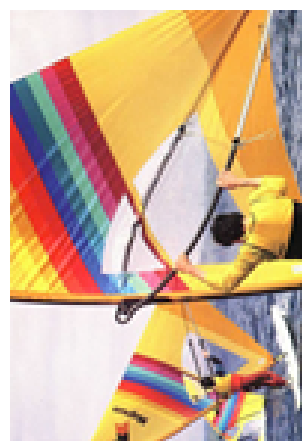
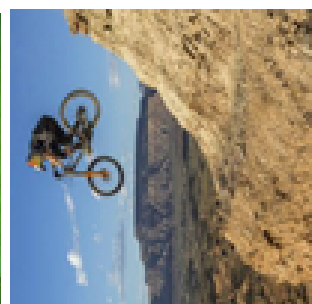
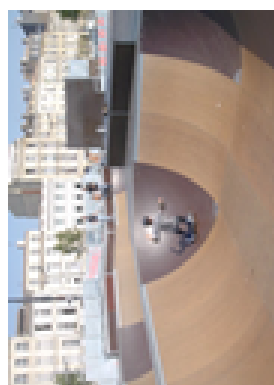
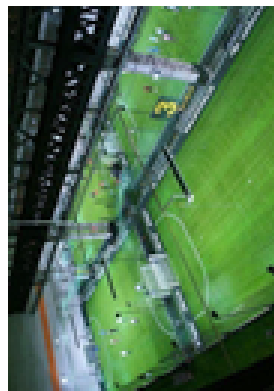
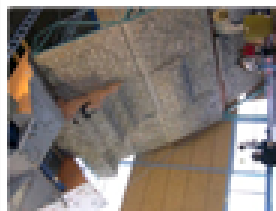
Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

Un modèle qui s'est complexifié tout en devant répondre

A l'invention de nouvelles pratiques ou à la diversification  
de modalités de pratiques

- Les sports de glisse
- La course hors stade
- Les sports de nature
- Les sports alternatifs



Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giguët

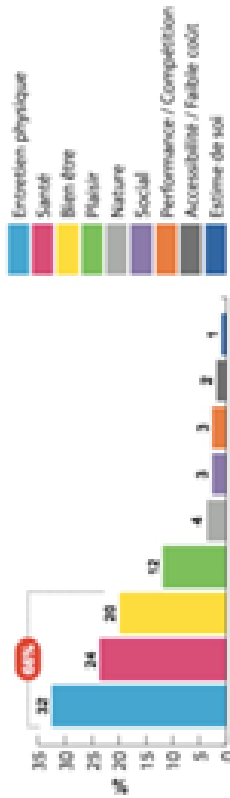
Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

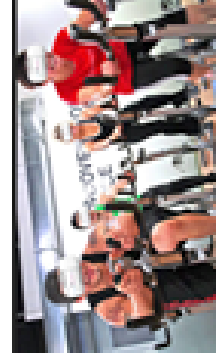
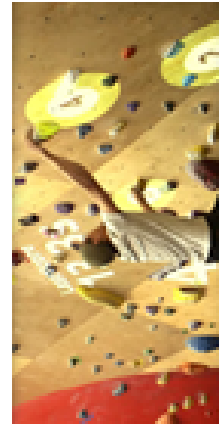
Un modèle qui s'est complexifié tout en devant répondre

- À l'évolution des motivations
- Aux nouvelles technologies
- .. Quid du sport ?

Motivation principale à pratiquer une activité physique ou sportive



Source Assureurs prévention 2015



Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giguët

Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

Un modèle dont le financement public repose sur les CT

|                                 | En milliards d'euros |             |            |             |            |              |            |             |            |      |  |
|---------------------------------|----------------------|-------------|------------|-------------|------------|--------------|------------|-------------|------------|------|--|
|                                 | 1981                 | 1990        | 1994       | 2000        | 2010       | 2015         | 2015       | 2010        | 2000       | 1994 |  |
| <b>BEI</b>                      |                      | 1,14        | 11,6%      | 2,75        | 11,2%      | 4,4          | 12,4%      | 4,8         | 12,6%      |      |  |
| dont Minisport                  |                      | 0,267       | 3%         | 0,48        | 2%         | 0,798        | 2%         | 0,8         | 2%         |      |  |
| Collectivités                   |                      |             |            |             |            |              |            |             |            |      |  |
| Communes                        | 13                   | 33          | 33%        | 688         | 28%        | 93           | 26%        | 12,1        | 32%        |      |  |
| Départements                    | 0,08                 | 0,27        | 2%         | 0,5         | 2%         | 0,76         | 2,1%       | 0,7         | 1,8%       |      |  |
| Régions                         | 0                    | 0,1         | 1,0%       | 0,2         | 0,8%       | 0,59         | 1,7%       | 0,5         | 1,6%       |      |  |
| <b>Total CT en € courants</b>   | <b>1,33</b>          | <b>3,67</b> | <b>37%</b> | <b>7,58</b> | <b>31%</b> | <b>10,65</b> | <b>30%</b> | <b>13,4</b> | <b>35%</b> |      |  |
| <b>Total financement public</b> |                      | 481         | 48%        | 10,33       | 42%        | 15,05        | 42%        | 18,2        | 48%        |      |  |
| Ménages                         |                      | 42          | 42%        | 125         | 51%        | 171          | 48%        | 16,6        | 48%        |      |  |
| Entreprises                     |                      | 0,85        | 8%         | 1,7         | 7%         | 3,3          | 9%         | 3,3         | 9%         |      |  |
| <b>Total financement privé</b>  |                      | 506         | 51%        | 14,20       | 56%        | 20,40        | 56%        | 19,90       | 52%        |      |  |
| <b>Total</b>                    |                      | 937         |            | 24,63       |            | 35,45        |            | 38,10       |            |      |  |

Coloque sur le financement du sport, 23 mars 1991.

Financement du sport par les collectivités locales, données 1983-1994-1996. D. Chantier, ministère de la jeunesse et des Sports.

Stat. Info, septembre 2002. Le Ponds économique du sport en 2000.

Stat. Info, mars 2013. Le Ponds économique du sport en 2010.

Les chiffres clés du sport en 2017. Ministère des sports.

Gouvernance du sport. Séminaire du 30 janvier 2018. Contexte problématique, état des lieux,  
L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giguët

Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

Un modèle dont le financement public est important en comparaison avec d'autres  
pays

|                                 | France   | Allemagne   | Royaume-Uni  | Italie  |
|---------------------------------|--|---|--|---|
| Nombre de fédérations sportives | >100   | >60   | >300   | < 50  |
| Nombre de clubs                 | 180 000  | 91 000  | 150 000  | 95 000  |
| Dépense publique répertoriée    | Cf. dépense sportive nationale : 850 M€ pour l'État et 12.1 Md€ pour les collectivités | 180 M€ de l'État fédéral pour le sport de haut niveau et 700 M€ par les Länder pour le sport de masse. Dépenses des communes de 3 Md€, par an | 375 M€ pour l'État (dont loterie) et 1.5 Md€ des collectivités locales | 450 M€ versés par l'État au CONI (part loterie nationale) + 10 M€ pour les grands événements.<br>Participation des collectivités locales non chiffrée |

Source : L'organisation du sport dans les États membres de l'Union européenne, ouvrage collectif sous la direction de Colin Miège et Julian Joppert, Think Tank européen Sport et citoyenneté, 2013

## In Revenues de dépenses 2016

Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
Lefèvre, P Bayeux, X Giguët

Un modèle issu de l'histoire

Un modèle qui a survécu à 2 grandes périodes  
De la décentralisation à aujourd'hui

Un modèle qui interroge en terme d'efficacité et d'efficience

| Budget du Ministère des sports ou équivalent par habitant | Médailles d'or JO été été 2016 pour 1 M habitants | Taux de pratique sportive régulière (15 ans et plus) | Taux de licenciés dans la population |
|---|---|--|--------------------------------------|
| Danemark (Parlementar)                                    | Pays-Bas 0,66                                     | Suède 70%  | Danemark 33%                         |
| Suède (parlementar)                                       | Royaume-Uni 0,41                                  | Danemark 60%   | Allemagne 32%                        |
| France (bucal)  | Danemark 0,35                                     | Pays-Bas 50%   | Suède 33%                            |
| Royaume-Uni (Agence)                                      | Allemagne 0,2                                     | Allemagne 40%  | France 28%                           |
| Pays-Bas (parlementar)                                    | Suède 0,2   | Espagne 40%  | Pays-Bas 28%                         |
| Italie (CNSO seul)  | Espagne 0,13                                      | Royaume-Uni 40%                                      | Royaume-Uni 20%                      |
| Espagne (bucal)   | France 0,14                                       | France 40%   | Italie 18%                           |
| Allemagne (parlementar)                                   | Italie 0,13                                       | Italie 30%   | Espagne 7%                           |

Source CNOSEF

Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux, Lefèvre, P Bayeux, X Giquet

## Un modèle issu de l'histoire

### Les atouts et critiques du modèle actuel

#### Les atouts

- Le modèle a permis de traverser un demi-siècle et de faire face à de nombreuses évolutions
- Un modèle stable qui produit de la régularité dans les résultats sportifs
- Un modèle qui a permis aux fédérations olympiques de se développer
- Un modèle pertinent et justifié dans les années d'après-guerre pour construire l'organisation du sport

Gouvernance du sport. Séminaire du 30 janvier 2018. Contexte problématique, état des lieux,  
L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giguet

## Un modèle issu de l'histoire

### Les atouts et critiques du modèle actuel

#### Les critiques

- Un modèle qui n'a pas évolué dans une société sportive en pleine évolution
- Complexité, enchevêtrement des compétences, manque de lisibilité des politiques sportives, multiplicité des acteurs
- Insuffisance de responsabilisation de certains acteurs
- Tension et concurrence entre les différentes fédérations et leurs clubs au niveau local, entre les clubs et les prestataires privés
- Saupoudrage des moyens, absence de priorités politiques
- Difficultés à s'adapter à l'évolution sociale
- Difficultés à établir des relations entre éducation nationale et acteurs du sport
- Des fédérations soumises aux mêmes règles que soit leur effectif, leur organisation, leur positionnement par rapport aux fédérations internationales.
- Un modèle économique du sport professionnel qui reste à consolider

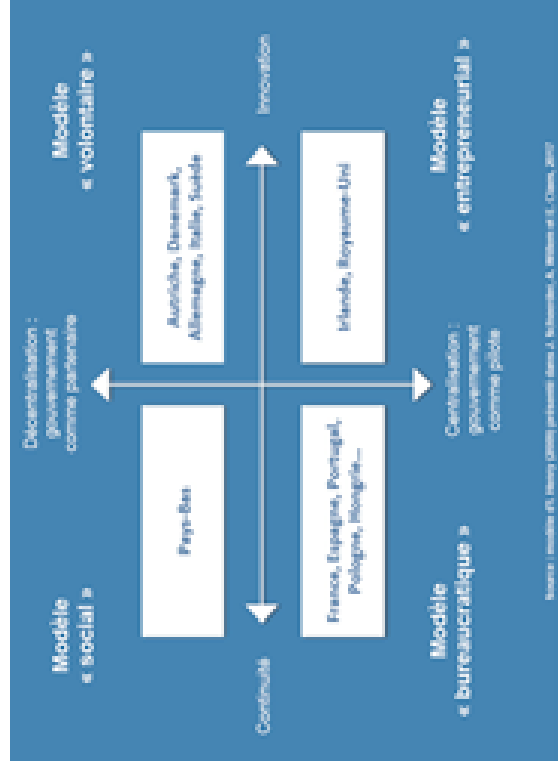
Gouvernance du sport : Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giguët

Et à l'étranger

Des spécificités pour certains acteurs

Différents modèles entre

- Modèle interventionniste
- Modèle libéral
- Modèle mixte



Source : C. Miège l'Europe et le sport

Source : Oliba 2017-2024 : 8 scénarios pour imaginer le sport français de demain

Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux, L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giquet



## Les défis de la nouvelle gouvernance du sport

### 2 grandes orientations

- Réussir les jeux
- Augmenter le nombre de pratiquants

### Mais aussi une nouvelle gouvernance du sport au service

- De la santé
- De l'éducation,
- De la jeunesse
- De l'accompagnement des acteurs (nouvelles technologies)
- Du soutien au bénévolat
- Du développement économique
- Du rayonnement de la France
- Etc

Gouvernance du sport - Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giguet

### Les questions clés / problématique

- Le sport une compétence partagée
- Comment organiser le partage de la compétence
  - Au niveau national
  - Au niveau local

### Dans une gouvernance partagée à responsabilité réparties, quelles sont les

- Rôle et mission du mouvement sportif ?
- Rôle et mission des collectivités territoriales
- Rôle et mission de l'Etat
- Rôle et mission des entreprises



Présentation de Xavier Giguet

Gouvernance du sport : Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giguet





## 1/ Présentation et cadrage méthodologique

---

### A- Le cadre de l'intervention : faire la synthèse des productions sur le sujet de la gouvernance du sport

L'objet : faire la **synthèse des productions** sur le sujet de la gouvernance du sport

Une présentation des rapports évoquant la gouvernance du sport...

... qui doit permettre de **faire le point sur les idées avancées** sur le sujet...

... et qui n'a **pas vocation à prendre parti** pour ou contre les différentes propositions émises.

Rappeler que **ce n'est pas parce qu'une idée est évoquée dans le cadre de la présentation qu'elle est nécessairement bonne ou mauvaise.**

Il s'agit bien d'un **état des lieux** des productions : si une idée est avancée, elle mérite d'être évoquée, sans qu'il ne soit formulé d'avis sur son contenu.

### B- Une grande variété d'écrits de toute nature

On trouve :

Des **rapports nombreux**, issus d'une pluralité de contributeurs :

- Rapports parlementaires
- Rapports de corps d'inspection et de contrôle
- Rapports de personnalités ou d'autorités qualifiées issus de tous les horizons

Un nombre encore **plus important d'articles ou de tribunes**

C'est par ailleurs un sujet évoqué lors de plusieurs **moments de réflexion partagée** :

- États généraux du sport, en 2002
- La conférence nationale du sport, en 2008
- L'Assemblée du sport, en 2011
- La conférence du sport professionnel, en 2016

Une illustration de la **richesse et la diversité de la production** sur le sujet

Un choix méthodologique : privilégier les rapports officiels, de toutes les origines

## **2/ Une synthèse en 2 temps**

---

- De nombreuses propositions consensuelles
- Des spécificités pour certains acteurs

**Synthèse des rapports sur la gouvernance du sport**

**De nombreuses propositions consensuelles**

- 1- La nécessité d'une gouvernance renouvelée
  - 2- Revoir l'organisation interne à l'Etat
  - 3- Donner plus d'autonomie au mouvement sportif
  - 4- Renover les relations entre l'Etat et le mouvement sportif
  - 5- Mieux reconnaître l'implication des collectivités territoriales
- Faire vivre la co construction à tous les niveaux
  - Agir dans le respect des responsabilités de chacun
  - Adopter une approche pluridisciplinaire et transversale

Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux, L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giguet

## I. De nombreuses propositions consensuelles /

### 1. La nécessité d'une gouvernance renouvelée

---

#### A. Faire vivre la co construction à tous les niveaux

Un des premiers points, qui revient dans pratiquement tous les travaux, est qu'il faut faire vivre la co construction entre tous les acteurs.

#### a/ Faire vivre la co construction au niveau national

Le rapport d'André Leclercq de 2007, Le sport au service de la vie sociale, envisage d'organiser une **nouvelle gouvernance du sport par le dialogue civil**.

Sa composition devra assurer la **représentation équilibrée des principaux acteurs** : mouvement sportif, pouvoirs publics (État comme collectivités), mais aussi acteurs économiques au sens large (organisations professionnelles concernées y compris celle du tourisme et les médias).

Les débats organisés dans le cadre de l'Assemblée du sport, en 2011, prévoyaient également une **structuration de la gouvernance qui permette d'associer tous les acteurs**. Était alors envisagée une conférence nationale du sport, des comités techniques et une assemblée du sport.

Dans son rapport Sport pour tous et sport de haut niveau (2013), la Cour des Comptes appelle également à mettre en place une **instance nationale et régionale consultative** qui associe l'ensemble des différents acteurs du sport à la définition des politiques.

#### b/ Faire vivre la co construction au niveau local

La co construction entre tous les acteurs doit être également déclinée au niveau local.

Dans ses 10 propositions pour un développement cohérent (2007), l'ANDES propose d'utiliser le recensement des équipements sportifs (RES) comme support préalable à une plus grande concertation des fédérations et des communes pour l'aménagement cohérent et concerté du territoire.

Les députés Pascal Deguilhem et Régis Juanico (Promouvoir l'activité physique et sportive pour tous et tout au long de la vie : des enjeux partagés dans et hors de l'école, 2016) préconisent la **création d'un Conseil Local des Activités Physiques et Sportives (CLAPS)**, instance de concertation et de coordination des acteurs au niveau local, de nature à améliorer significativement la gouvernance territoriale sur la cohérence de l'offre d'activités et sur l'utilisation des équipements sportifs.



Le rapport CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport (2016) prévoit pour sa part de **faire de la conférence territoriale de l'action publique (CTAP) l'enceinte naturelle pour la définition et la coordination** de la politique sportive au niveau régional.

Le **niveau régional apparaît en effet comme le niveau pertinent** pour définir une politique sportive territoriale via la création d'une commission sport au sein de la CTAP, qui puisse réunir tous les acteurs concernés : État, collectivités et mouvement sportif.

## **B. Agir dans le respect des responsabilités de chacun**

### **a/ Favoriser une logique d'action complémentaire**

Lors de la conférence nationale du sport, en 2008, Denis Masseglia, alors membre du bureau exécutif du CNOSF, avait rappelé que « **toute évolution de la gouvernance du sport nécessite d'abord un accord sur les apports respectifs de chaque acteur car une gouvernance rénovée ne peut se concevoir que dans le respect et la considération de chacun.** [...] Il faudra ensuite trouver le meilleur moyen de fonctionner car il ne suffira pas de décréter que l'on veut une gouvernance à 2, 3 ou 4, il faudra aussi créer un système viable dans lequel chacun pourra trouver de quoi exprimer son savoir-faire dans le respect de celui des autres ».

Ce que **le directeur de cabinet du ministre alors en fonction n'avait pas nié** : ce dernier insistait sur le fait que **la logique d'action de chaque acteur ne devrait pas être concurrentielle, mais complémentaire**, dans le respect du principe de subsidiarité.

### **b/ Une « bonne approche » plus qu'un « modèle idéal »**

Comme le mentionne le rapport sénatorial de Jean-Marc Todeschini et Dominique Bailly (Le financement public des grandes infrastructures sportives, 2013), **il n'existe pas tant un « modèle idéal » mais surtout une « bonne approche »**. Ce qu'incarne bien la notion de responsabilité.

Se dessinent déjà les compétences qui incombent à chaque acteur.

- La responsabilité de **l'État**, qui doit limiter ses financements à ce qui relève de son champ de compétences mais, dans ce cas, **assumer lui-même l'effort financier qu'il décide** ;
- La responsabilité des **fédérations et des ligues**, en tant qu'**édictrices de normes** et qu'organisatrices des championnats nationaux;

- La responsabilité des **clubs**, qui doivent sortir du modèle « paternaliste » à l'égard des collectivités qui prévaut encore trop souvent et s'affirmer davantage en tant qu'**acteurs économiques capables de s'assumer pleinement** ;
- La responsabilité des **collectivités territoriales**, qui ne doivent surtout pas décider de se doter d'équipements surdimensionnés dans l'atmosphère grisante d'un succès sportif, mais procéder à des **analyses de risques étayées**.

### C. Adopter une approche pluridisciplinaire et transversale

#### a/ Intégrer la fonction sociale et éducative du sport

Cet aspect a déjà été évoqué lors des États généraux du sport en 2002.

Il a été développé par le conseil économique et social en 2007 (André Leclercq, Le sport au service de la vie sociale), qui plaide à ce titre pour **favoriser la vie associative**, donner une orientation nouvelle à la recherche et à la formation, et pour se doter d'une charte du sport équitable.

En 2009, la Cour des Comptes (L'État et les fédérations sportives face aux mutations du sport) a rappelé qu'à ce titre les fédérations avaient également un rôle éminent à jouer.

Les enjeux en matière de sport-santé ou de prise en compte du handicap reviennent également très régulièrement.

#### b/ Agir en faveur de l'égalité hommes / femmes

L'Assemblée du sport recommande d'agir en faveur de l'égalité femmes/hommes aussi bien dans la composition des futures instances de gouvernance que dans les actions qui seront développées pour promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives.

Cette recommandation avait déjà été formulée lors des États généraux du sport.

#### c/ Prendre en compte les enjeux du développement durable

L'Assemblée du sport souligne la nécessaire prise en compte du développement durable (piliers environnemental, économique et social) comme « **principe transversal** » **aux réflexions et actions**.

## Synthèse des rapports sur la gouvernance du sport

### De nombreuses propositions consensuelles

- |  |   |
|--|---|
| 1- La nécessité d'une gouvernance renouvelée                       | Le sport dans un champ largement interministériel   |
| 2- Revoir l'organisation interne à l'Etat                          | Une administration qui régule et coordonne  |
| 3- Donner plus d'autonomie au mouvement sportif                    | Une meilleure articulation avec ses opérateurs  |
| 4- Renover les relations entre l'Etat et le mouvement sportif      | Un recalibrage des services déconcentrés tenant compte de l'importance donnée aux collectivités |
| 5- Mieux reconnaître l'implication des collectivités territoriales | Un renforcement de la capacité de l'Etat à évaluer son action                                   |

Gouvernance du sport. Séminaire du 30 janvier 2018. Contexte problématique, état des lieux, L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giguët

## I. De nombreuses propositions consensuelles / 2. Revoir l'organisation interne à l'État

---

### A. Le sport dans un champ largement interministériel

#### a/ Un champ largement interministériel

Les travaux de l'Assemblée du Sport, de même que les députés Deguilhem et Juanico (Promouvoir l'activité physique et sportive pour tous et tout au long de la vie : des enjeux partagés dans et hors de l'école, 2016) insistent sur le fait qu'un grand nombre de ministères interviennent désormais dans le domaine du sport. **Cela justifie**, pour Didier Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives), **la défense d'un ministère de plein exercice**.

Cette situation implique que **les objectifs soient mieux définis et les résultats améliorés** : le décloisonnement des acteurs apparaît indispensable (Cour des Comptes, Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013).

#### b/ Un ministère de plein exercice

Dans son rapport sur Le soutien de l'État aux fédérations sportives (2015), le sénateur Didier Guillaume se prononce en faveur de la **mise en place durable d'un ministre des Sports de plein exercice**. Il y voit le moyen de défendre et de **promouvoir ses priorités** dans le concert des administrations de l'État.

### B. Une administration qui régule et coordonne

#### a/ Une administration concentrée sur des fonctions de régulation et de coordination

Dès 2002, lors des États généraux du sport, **il est suggéré que l'État se concentre sur sa fonction régulatrice, et d'abord sur la protection du citoyen**.

Ce rôle de régulateur juridique et économique est également défendu par la Cour des Comptes (L'État et les fédérations sportives face aux mutations du sport, 2009 ; Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013). Pour la Cour, **l'État sera d'autant plus crédible qu'il ne se dispersera pas et qu'il se posera en garant de l'éthique du sport**.

En conséquence, l'État doit **définir des priorités resserrées** pour ses interventions, s'inscrivant dans les objectifs du **développement de la pratique sportive et de l'excellence du sport de haut niveau**.

Face à un nombre d'acteurs concernés important, il revient à l'État dans le cadre d'une stratégie coordonnée, de mieux fédérer les actions collectives.

Le même discours est défendu dans le rapport sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport, (CEGEFI-IGJS, 2016). Il est écrit que l'État doit se recentrer sur ses missions premières et se réorganiser.

Il est à la fois :

- **un régulateur** (il définit les règles et en contrôle l'application).
- le « **porte étendard** » **du sport français** et son soutien majeur, par les moyens qu'il accorde aux fédérations et son rôle dans l'organisation des grands évènements sportifs internationaux.
- le **garant de l'équité** d'accès à la pratique sportive.

La mission propose de mieux cibler le champ « sport » de l'action de l'État et réaffecter en conséquence les missions et les moyens. Pour elle, les actions dans lesquelles le sport n'est qu'une valeur seconde devraient s'inscrire plutôt dans un cadre interministériel.

## **b/ Un rôle fondamental sur une diversité de missions**

Lors des États généraux du sport (2002), l'État se voit reconnaître un rôle dans l'élaboration des politiques nationales d'accès à la pratique, dans le développement du sport de haut niveau, dans le domaine des RI, mais aussi en matière de lutte contre le dopage, ou dans la définition et le contrôle des formations.

Pour la Cour des Comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013), il revient également à l'État de prévenir et de sanctionner les déviances susceptibles de remettre en cause l'intégrité des pratiques sportives, ainsi que de promouvoir les règles de bonne gestion, susceptibles d'être imposées aux clubs et aux fédérations.

La lutte contre les comportements frauduleux et dangereux implique la lutte contre le dopage, ou la lutte contre la corruption et la tricherie en matière sportive.

En outre, il intervient au niveau international dans le sens d'un renforcement de la régulation.

### c/ Vers une administration d'état-major ?

Didier Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015) préconise, à terme, de **tendre vers un ministère des sports conçu comme une administration « d'état-major »**, chargé de piloter la politique du sport à travers des priorités nationales telles que le sport de haut niveau, le sport pour tous ou le sport-santé.

En revanche, **la mise en œuvre de cette politique sur le terrain pourrait davantage être confiée au mouvement sportif, en concertation avec les collectivités.**

## C. Une meilleure articulation avec ses opérateurs

### a/ L'INSEP

S'agissant de l'INSEP, la Cour des Comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013) le voit comme **le pivot opérationnel de la politique de l'État pour le sport de haut niveau**, sous réserve que sa fonction de tête de réseau soit confortée et que son registre d'action soit étendu.

La Cour propose de donner à l'INSEP une plus grande capacité d'action, en lui donnant les moyens de procéder aux arbitrages et de conduire les expertises nécessaires.

La mission sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport (CEGEFI-IGJS, 2016) va dans ce sens et suggère de **diversifier et d'accroître les ressources propres** de l'INSEP.

Elle propose de rechercher une augmentation de 50% de ses ressources propres, en s'appuyant sur les leviers suivants :

- le recours au mécénat ;
- la modulation des tarifs des prestations de l'établissement en fonction de la capacité contributive des disciplines et des sportifs ;
- le prélèvement d'un pourcentage des gains des sportifs engagés dans une activité sportive professionnelle ;
- la perception d'indemnités de formation lors du transfert d'un joueur professionnel formé à l'INSEP.

## b/ Le CNDS

Les différents travaux consultés plaident pour une **consolidation des ressources du CNDS** (Assemblée Nationale, Guenhaël Huet & Régis Juanico, La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur, 2013 ; Pascal Deguilhem & Régis Juanico, Promouvoir l'activité physique et sportive pour tous et tout au long de la vie : des enjeux partagés dans et hors de l'école, 2016).

Différentes solutions sont évoquées : élargissement de l'assiette de la taxe « Buffet », ou encore prolongation du prélèvement exceptionnel de 0,3 % de la Française des jeux initialement destiné à financer les stades de l'Euro 2016 de football.

La mission CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport de 2016 se veut plus rigoureuse. Elle souhaite procéder à la **rebudgétisation totale ou partielle du CNDS, tout en en partageant la gouvernance avec le mouvement sportif**.

**Ses interventions ont par ailleurs vocation à être recentrées** (abandon de la part du soutien non différencié à la pratique sportive dans la part territoriale, régulation du niveau global des aides à l'emploi du CNDS en fonction des capacités de pérennisation des emplois par le mouvement sportif).

Ce dernier point rejoint une proposition des députés Huet et Juanico (La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur, 2013), consistant à **veiller à ce que ses subventions soient attribuées en tenant compte de l'importance des ressources propres** et de l'économie du secteur professionnel des sports concernés.

Pour autant, les rapporteurs CEGEFI-IGJS ont observé que la **dissolution du CNDS n'est pas apparue comme une hypothèse désirée**. Parfois même, c'est un élargissement de ses interventions et une limitation du champ d'intervention du ministère des Sports à ses seules missions de police administrative et de régulateur du secteur qui est souhaitée.

La Cour des comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013) a développé une approche plus restrictive. Elle a ainsi recommandé de mettre fin à la gestion par le CNDS des soutiens à l'organisation de manifestations sportives internationales en France.

## D. Un recalibrage des services déconcentrés tenant compte de l'importance donnée aux collectivités

Le rapport CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport de 2016 s'est penché sur l'organisation territoriale de l'État.

La mission recommande de **concentrer la stratégie territoriale de l'État et les moyens afférents au niveau régional**.

Pour les auteurs, la **réorganisation des services déconcentrés doit tenir compte de l'importance donnée aux collectivités par le législateur**. Ils soulignent également qu'il serait pertinent que des agents du ministère soient placés aux plus près de leurs interlocuteurs, au sein d'unités départementales rattachées à la DRJSCS.

Ils proposent enfin de **réorganiser les modes de financement de l'État au niveau local**, en supprimant ou déconcentrant l'enveloppe du CNDS dédiée aux équipements structurants de niveau local.

## E. Un renforcement de la capacité de l'État à évaluer son action

### a/ Améliorer les outils de mesure et d'analyse

Pour servir sa fonction stratégique et mieux assurer sa fonction régulatrice, l'État doit (Cour des Comptes, Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013) améliorer ses outils de mesure et d'analyse.

**D'une manière générale, l'impact économique du sport reste mal mesuré.**

### b/ Evaluer et suivre les dépenses fiscales et sociales dans le champ du sport

Plus particulièrement, **l'évaluation et le suivi des dépenses fiscales et sociales dans le champ du sport doivent être améliorés** (CEGEFI-IGJS, Revue de dépenses, L'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport, 2016).

Pour les députés Huet et Juanico (La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur, 2013), il est nécessaire de procéder à une **évaluation complète des dépenses fiscales rattachées à la mission Sport, jeunesse et vie associative** afin de juger de leur efficacité et de leur impact sur le développement du secteur sportif. **L'observatoire de l'économie du sport**, appelé de ses vœux par les rapporteurs, doit contribuer à cette mission.



## Synthèse des rapports sur la gouvernance du sport

### De nombreuses propositions consensuelles

- |  |   |
|--|---|
| 1- La nécessité d'une gouvernance renouvelée                       | Démocratiser le mouvement sportif   |
| 2- Revoir l'organisation interne à l'Etat                          | Responsabiliser le mouvement sportif en lui donnant les moyens de se développer |
| 3- Donner plus d'autonomie au mouvement sportif                    | Féminiser ses instances   |
| 4- Renover les relations entre l'Etat et le mouvement sportif      | Encourager la recherche de ressources propres                                   |
| 5- Mieux reconnaître l'implication des collectivités territoriales | Défendre la solidarité entre le sport amateur et le sport professionnel         |

Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux, Lefèvre, P Bayeux, X Oiguet

## I. De nombreuses propositions consensuelles /

### 3. Donner plus d'autonomie au mouvement sportif

---

#### A. Démocratiser le mouvement sportif

##### a/ Renforcer la représentativité des instances dirigeantes

En 2002, les États généraux du sport ont insisté sur la nécessité pour le mouvement sportif de se doter d'un **meilleur fonctionnement démocratique**.

Les **pistes privilégiées** étaient les suivantes : favoriser le **principe « une voix par licencié »** ; mettre en place d'un **mode de représentation pour les licenciés individuels** ; permettre une **meilleure expression de l'opposition** ; instaurer des **limites d'âge** ; permettre une **représentation de toutes les composantes de la fédération**.

Certaines de ces pistes recourent des propositions émises par le CNOSF (Mieux adapter la gouvernance des fédérations aux enjeux de la société, 2012). Notamment, le CNOSF préconise de limiter à 70 ans l'âge auquel un candidat peut se présenter à la présidence d'une fédération. Il se prononce également pour un **régime de limitation du cumul des mandats entre les échelons nationaux et territoriaux**. Le président du CNOSF était quant à lui plus réservé quant à une limitation du nombre de mandats dans la durée.

Le CNOSF préconise par ailleurs aux fédérations **d'élargir le collège électoral** ; de composer leurs collèges électoraux avec un système privilégiant une représentation issue des structures déconcentrées, et de limiter l'existence de postes réservés.

##### b/ Réformer le fonctionnement des instances dirigeantes pour en améliorer le pilotage

La Cour des Comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013) souligne que le **nombre d'organes fédéraux est trop élevé, et que leurs fonctions sont mal définies**, ce qui entraîne une grande complexité des processus de décision. Une réforme s'impose.

S'agissant des organes dirigeants, le CNOSF (Mieux adapter la gouvernance des fédérations aux enjeux de la société, 2012) souligne l'intérêt de **s'orienter vers un système de type « conseil de surveillance/directoire »**.

Ce qui ne serait pas neutre s'agissant du mode de désignation des organes dirigeants. Gilles d'Ettore (La gouvernance des fédérations sportives, 2012) lit dans les travaux du CNOSF l'orientation suivante : élection par l'assemblée générale du président de la fédération au scrutin majoritaire (pour en assurer la

légitimité), du directoire par un scrutin de liste (afin de permettre au président de disposer d'une majorité de gouvernement), et du conseil de surveillance par un scrutin plurinominal majoritaire (reflétant le plus fidèlement possible les différentes composantes de l'assemblée générale).

## **B. Responsabiliser le mouvement sportif en lui donnant les moyens de se développer**

L'engagement dans une fédération est un acte fort. Les travaux demandent ainsi une **reconnaissance de l'engagement bénévole**, ce qui peut se traduire par la **rémunération des dirigeants** (États généraux du sport, 2002 ; CNOSF, Mieux adapter la gouvernance des fédérations aux enjeux de la société, 2012).

Gille d'Ettore (La gouvernance des fédérations sportives, 2012) suggère ainsi que le nombre de dirigeants fédéraux pouvant être rémunérés devrait être élargi.

Pour Didier Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015), les fonctionnaires qui accèdent à la présidence d'une fédération doivent pouvoir être mis à disposition des fédérations sportives à titre gratuit.

## **C. Féminiser ses instances**

Une **unanimité de rapports** souligne une féminisation des instances dirigeantes encore trop lente (Cour des Comptes, Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013), impliquant de traiter cette question via **l'introduction de quotas** (États généraux du sport, 2002 ; CNOSF, Mieux adapter la gouvernance des fédérations aux enjeux de la société, 2012)

## **D. Encourager la recherche de ressources propres**

### **a/ Encourager les règles de bonne gestion**

La Cour des comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013) rappelle que **l'accroissement de l'autonomie des fédérations sportives passe par l'accroissement de leurs ressources propres**.

Or, elle indique que des **faiblesses importantes en matière de gestion** administrative et comptable sont régulièrement observées dans les fédérations. Ces dernières doivent donc **améliorer leur gestion, développer la formation de leurs cadres** et dirigeants, et augmenter leurs ressources propres.

Elles peuvent enfin **développer des ressources propres en s'appuyant sur de grands événements, en recherchant davantage de licenciés, ou en augmentant le prix des licences**.

La mission CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport de 2016 propose également d'accroître les ressources propres et de **développer une démarche d'entrepreneuriat social et solidaire** au sein du mouvement sportif. Pour cela, elle incite à **sécuriser la perception de la licence et à davantage recourir à la mobilisation du mécénat**.

### **b/ Intéresser le mouvement sportif à l'utilisation des équipements**

En 2009, la Cour des Comptes (Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels) invitait les **sociétés sportives à assumer leur responsabilité financière à l'occasion de la construction des nouveaux équipements** et à rechercher une répartition équilibrée des risques.

Cette invitation est reformulée, dans des termes analogues, par le rapport sénatorial de MM. Todeschini et Bailly (Le financement public des grandes infrastructures sportives, 2013) ainsi que par le rapport CEGEFI-IGJS, sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport (2016) : les clubs doivent être responsables et impliqués dans l'exploitation, voire la construction et la rénovation des équipements sportifs.

MM. Savin et Mazars (Le sport professionnel et les collectivités territoriales, 2014) vont pour leur part plus loin encore : ils proposent de **transférer progressivement la propriété des enceintes sportives aux clubs professionnels et aux fédérations**. Selon eux, les fédérations doivent pouvoir développer leurs infrastructures en assumant leur financement.

## **E. Défendre la solidarité entre le sport amateur et le sport professionnel**

### **a/ Un principe systématiquement affirmé**

Plusieurs travaux affirment la nécessité de maintenir, préciser et même renforcer la solidarité entre sport amateur et sport professionnel (Cour des Comptes, Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013 ; Assemblée Nationale, Guenhaël Huet & Régis Juanico, La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur, 2013 ; CEGEFI-IGJS, Revue de dépenses, L'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport, 2016).

Des propositions sont avancées pour atteindre cet objectif.

Pour la Cour des comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013), il faut **systématiser les mécanismes de solidarité financière entre les ligues professionnelles et les fédérations**.

La mission inter-inspection sur l'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur (2013) propose de revoir l'encadrement des relations entre les sociétés sportives et les associations support.

Elle souhaite également **adapter le statut des fédérations et des ligues afin de garantir les missions d'intérêt général.**

Elle soutient enfin **l'amélioration des dispositifs de solidarité entre disciplines différentes.**

### **b/ Protéger le statut des équipes de France et des coupes nationales**

Les députés Huet et Juanico (La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur, 2013) **défendent le statut des équipes de France et des coupes nationales.** Selon eux, il convient de **mieux définir les conditions de mise à disposition des joueurs par les clubs**, en rappelant que les équipes nationales ont un rôle prépondérant dans et indispensable. Les conclusions du rapport de la grande conférence sur le sport professionnel français vont dans le même sens.

### **c/ Adapter l'articulation entre fédérations et ligues**

Quand un secteur professionnel existe dans la discipline, les fédérations peuvent créer une ligue professionnelle, pour la représentation, la gestion et la coordination des activités sportives à caractère professionnel. Il apparaît (rapport de la grande conférence sur le sport professionnel français, 2016) que ce cadre est accepté par les acteurs. Il convient donc de le **préserver, tout en l'adaptant.**

Pour l'ANDES (10 propositions pour un développement cohérent, 2007), il est **important de réaffirmer la prééminence du rôle des fédérations délégataires par rapport aux ligues professionnelles.**

Le rapport de la grande conférence sur le sport professionnel français, sans remettre en cause ce constat, dresse plusieurs préconisations :

- Consacrer le pouvoir de contrôle de la fédération à l'égard de la ligue.
- Sécuriser la ligue dans son fonctionnement et son rôle de régulateur, en clarifiant le principe de délégation.
- Adapter et clarifier la répartition des compétences.
- Améliorer la gouvernance des ligues.

En outre, les sénateurs Todeschini et Bailly (Le financement public des grandes infrastructures sportives, 2013) proposent de **réduire l'aléa sportif en limitant la proportion des clubs relégués** dans la division inférieure.

Enfin, le député Gilles d'Ettore (La gouvernance des fédérations sportives, 2012) recommande de **plafonner le pourcentage des droits de vote des ligues au sein des fédérations** pour éviter une surreprésentation du secteur professionnel dans les instances fédérales. Le CNOSF (Mieux adapter la gouvernance des fédérations aux enjeux de la société, 2012) partage cette approche, tout en rappelant **qu'il est important de prévoir la participation de la fédération aux organes dirigeants de la ligue.**

Synthèse des rapports sur la gouvernance du sport

De nombreuses propositions consensuelles

- 1- La nécessité d'une gouvernance renouvelée
  - 2- Revoir l'organisation interne à l'Etat
  - 3- Donner plus d'autonomie au mouvement sportif
  - 4- Rénover les relations entre l'Etat et le mouvement sportif
  - 5- Mieux reconnaître l'implication des collectivités territoriales
- Une articulation indispensable qui peut être modernisée
  - La convention d'objectifs à maintenir est au cœur du dialogue entre l'Etat et les fédérations sportives mais les moyens doivent être mieux répartis
  - Des cadres techniques essentiels mais dont la doctrine d'emploi doit être modernisée
  - Un partenariat entre l'Etat et le CNOSF à rénover pour développer une approche partagée des missions

Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux, Lefèvre, P Bayeux, X Giguët

## I. De nombreuses propositions consensuelles /

### 4. Rénover les relations entre l'État et le mouvement sportif

---

#### A. Une articulation indispensable qui peut être modernisée

##### a/ L'aspiration du mouvement sportif à une plus grande autonomie

###### **Le souhait d'une responsabilisation accrue du mouvement sportif**

Plusieurs travaux soulignent que le mouvement sportif aspire à une plus grande responsabilisation.

Le rapport du sénateur Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015) évoque le **sentiment de mal-être des fédérations**, qui se considèrent insuffisamment associées à la définition des objectifs de la politique du sport. Illustration de cette impression, certaines des personnes ont souligné que **la convention d'objectifs et de moyens était moins conclue en concertation entre l'État et la fédération concernée qu'imposée par l'État**.

Dans le rapport CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport (2016), il est même indiqué que **le CNOSF revendique la disparition de la tutelle de l'État pour que le mouvement sportif acquière plus d'autonomie**. Il attend de l'État qu'il clarifie ses priorités et ses interventions.

En 2013, la Cour des Comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013) indique néanmoins que **les responsables du mouvement sportif eux-mêmes reconnaissent que le renforcement de leurs responsabilités ne peut être que progressive**. Elle souhaite que le mouvement sportif progresse dans la voie d'une plus grande autonomie de gestion (qui les rende moins dépendants de l'État), et d'une gouvernance solide (qui les mette en situation de rendre les arbitrages nécessaires, surtout si ceux-ci sont négatifs).

###### **Et d'un assouplissement de l'encadrement de l'État**

Lors des États généraux du sport, l'assouplissement de l'encadrement de l'État était réclamé par les participants.

Ils se prononçaient pour **des assouplissements s'agissant du modèle d'agrément et de délégation**. Notamment, ils exprimaient leurs réserves sur la nécessité d'avoir des statuts types pour les fédérations, privilégiant plutôt des types de statuts.

Toutefois, ils se disaient **attachés à la reconnaissance de la notion d'activité d'intérêt général** et de mission de service public exercés par le mouvement sportif. Dans ce cadre, ils plaident pour un maintien du système qui garantit l'implication de l'État dans le mouvement sportif.



Didier Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015) propose également d'aller plus avant dans l'allègement de certaines contraintes, tout en conservant à l'État la capacité de fixer des lignes directrices et d'en contrôler les effets.

### **b/ Mieux associer le mouvement sportif dans la définition de la politique du sport**

Pour la Cour des comptes (L'État et les fédérations sportives face aux mutations du sport, 2009 ; Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013), la rénovation des relations entre l'État et le mouvement sportif passe par la **clarification du rôle futur de l'État vis-à-vis des fédérations**. Ce qui doit se traduire par des évolutions concernant les deux leviers que l'État utilise pour orienter l'action des fédérations : les conventions d'objectifs et les conseillers techniques sportifs (CTS).

Didier Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015) défend pour sa part une **meilleure association du mouvement sportif dans la définition de la politique du sport**. Il suggère de prévoir une concertation avec les fédérations, sous l'égide du CNOSF, avant la répartition des aides aux fédérations.

### **c/ Mettre en place des moyens de contrôle plus efficaces**

Le souhait de se doter de moyens de contrôle plus efficaces est largement évoqué.

Lors des États généraux du sport, il est suggéré de **réaménager dans ce sens la tutelle de l'État, en lui conférant un rôle d'assistance et conseil**. Dans le même temps, **le CNOSF se verrait attribuer des pouvoirs de contrôle, comparable à ceux exercés par les ordres professionnels**.

Le rapport du sénateur Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015) va dans ce sens. Si le rapporteur formule des propositions en vue de renforcer l'autonomie du mouvement sportif, il rappelle que **l'État ne doit pas renoncer à son activité de contrôle**. C'est là que s'exprimera le mieux sa capacité d'intervention.

Le rapport IGA-IGF-IGJS d'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur (2013) soutient la **création d'une autorité indépendante pour réguler les activités sportives professionnelles**, avec l'objectif d'assurer l'équité des compétitions et la pérennité des clubs via notamment un contrôle de gestion indépendant.

Le rapport des sénateurs Savin et Mazars (Le sport professionnel et les collectivités territoriales, 2014) évoque le **transfert de la compétence de régulation et de celle du contrôle de gestion des ligues et des fédérations à une véritable autorité administrative indépendante** qui pourrait intégrer les moyens de l'ARJEL et des DNCG. Ainsi, l'édition des normes et la régulation seraient exercées par une instance indépendante qui aurait des compétences élargies.

## **B. La convention d'objectifs à maintenir est au cœur du dialogue entre l'État et les fédérations sportives mais les moyens doivent être mieux répartis**

### **a/ Un vecteur essentiel qu'il convient de maintenir**

La Cour des comptes (L'État et les fédérations sportives face aux mutations du sport, 2009) souligne que **ce sont les financements que le ministère des sports octroie dans le cadre des conventions d'objectifs qui constituent les principaux instruments qu'il peut mobiliser** pour piloter l'action des fédérations. De ce fait, ces conventions constituent le vecteur essentiel des politiques publiques que souhaite impulser l'État (Cour des Comptes, Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013).

Les députés Huet et Juanico (La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur, 2013) estiment **indispensable de maintenir un lien entre l'État et les fédérations sportives via les conventions d'objectifs et les subventions qui y sont rattachées**. Pour eux, conditionner un versement de ces subventions à la richesse supposée d'une fédération couperait le lien entre l'État et ces fédérations et ne serait pas de nature à faciliter la solidarité indispensable entre le monde professionnel et le monde amateur. C'est pourquoi il convient de maintenir ce lien structurel entre la politique de l'État et son application.

### **b/ Vers une réorientation des conventions**

Dès 2002, lors des États généraux du sport, est évoqué **l'objectif de parvenir à une meilleure péréquation dans l'attribution des financements**.

Les travaux suivants reprennent cette idée.

#### **Refonder les critères de soutien sur la base d'objectifs partagés**

La Cour des comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013) plaide pour une refondation des conventions d'objectifs.

**Les critères de soutien aux fédérations doivent être remis à plat, sur la base d'objectifs partagés plus précis et mieux suivis**. Ces objectifs sont la **contrepartie d'une plus grande liberté d'utilisation des subventions** pour les fédérations.

Ainsi, le montant des subventions serait défini à partir d'un nombre limité d'objectifs partagés, pour lesquels les fédérations présenteraient un projet ou une série d'actions, tout en préservant leur capacité de choisir les modalités d'allocation des crédits.

La Cour soutient également un **resserrement du nombre de disciplines soutenues**, ainsi que la généralisation de conventions pluriannuelles.

La mission CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport (2016) partage le même objectif de **recentrage de la dépense publique autour d'une logique de projet renforcée**.

### **Hierarchiser les priorités inscrites dans les conventions d'objectif et tenir compte des ressources des fédérations**

Les députés Huet et Juanico (La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur, 2013) reconnaissent que le montant de la contribution du ministère des Sports doit tenir compte de l'importance des ressources et de l'économie du secteur des fédérations concernées.

Il convient selon eux de **mieux hiérarchiser les grandes priorités inscrites dans les conventions d'objectif** pour les concentrer sur le sport-santé, le développement de la pratique sportive féminine, le sport dans les quartiers, le développement de l'emploi sportif sur les territoires et le handicap.

### **Offrir une plus grande liberté de gestion aux fédérations**

La philosophie du rapport sénatorial de Didier Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015) s'en rapproche également.

Le rapport propose de mettre en place des **conventions d'objectifs pluriannuelles qui couvriraient la durée de l'olympiade**. Il prévoit **d'accroître la liberté de gestion** des crédits des fédérations, en leur offrant une plus grande flexibilité de gestion. Enfin, le contrôle pourrait évoluer vers un contrôle comptable non systématique et des audits financiers réguliers, couplés à un renforcement de l'évaluation de la performance.

## **C. Des cadres techniques essentiels mais dont la doctrine d'emploi doit être modernisée**

### **a/ Une mission essentielle à conforter**

Les États généraux du sport, le rapport IGJS sur les missions des conseillers techniques placés auprès des fédérations sportives (2011) ou encore le rapport sénatorial sur le soutien de l'État aux fédérations sportives (2015) sont unanimes : **les conseillers techniques sportifs représentent un appui de l'État qui est jugé crucial par la plupart des fédérations**, en particulier les plus petites.

Ce système constitue un **levier essentiel de la performance**, et il répond aux objectifs pour lesquels il a été mis en place.

### b/ Revoir l'allocation des moyens des CTS

Les différents travaux proposent de réajuster le nombre de CTS affectés dans les fédérations.

Didier Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015) propose de **diminuer le nombre de CTS affectés dans les fédérations qui disposent des ressources propres les plus importantes, et d'accélérer leur redéploiement sur d'autres fédérations et d'autres disciplines, en préservant les petites fédérations.**

La mission CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport (2016) prévoit de **revoir l'effectif cible des CTS** en fonction des capacités économiques de la fédération, en s'appuyant sur la complémentarité entre les cadres d'État et les cadres fédéraux.

Le rapport IGJS sur les missions des conseillers techniques placés auprès des fédérations sportives (2011) préconise une **simplification des critères d'attribution dans le cadre d'une démarche plus qualitative.** Il s'interroge sur la pertinence de doter les fédérations non délégataires. Dans tous les cas, les conditions de retraits des CTS doivent être discutées avec les fédérations concernées.

Pour donner davantage de visibilité dans la durée, les États généraux du sport envisageaient de **contractualiser les missions sur la durée d'une olympiade.**

### c/ Redéfinir leur doctrine d'emploi

Dans la plupart des travaux, il est indiqué que **la position des cadres doit être clarifiée** (Guillaume Didier, Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015 ; Actes des États généraux du sport, 2002 ; IGJS, Les missions des conseillers techniques placés auprès des fédérations sportives, 2011).

Pour l'IGJS (Les missions des conseillers techniques placés auprès des fédérations sportives, 2011), il convient d'engager une **réflexion ambitieuse sur une nouvelle typologie des missions**, fonctions et activités des CTS. En outre, les auteurs souhaitent garantir la présence régulière des CTS au sein des DRJSCS.

La Cour des Comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013) appelle à **améliorer la gestion des conseillers techniques sportifs en resserrant leurs missions sur des fonctions stratégiques et de coordination au niveau national.**

En outre, la Cour indique que les compléments de rémunération versés par les fédérations doivent être plafonnés. Elle exclut (L'État et les fédérations sportives face aux mutations du sport, 2009) l'hypothèse de transférer aux fédérations la gestion directe des conseillers techniques.

La mission CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport (2016) précise que **la rémunération des CTS par l'État devrait cesser dans les fédérations dont les ressources propres leur permettent de les prendre en charge. Selon elle, pour les missions relevant du seul entraînement sportif, il ne devrait plus être procédé au recrutement de fonctionnaires d'État.**

#### **d/ Renforcer le pilotage et ouvrir les perspectives de carrière**

Pour la mission IGJS sur les missions des conseillers techniques placés auprès des fédérations sportives (2011), **le management et le pilotage du réseau des CTS devrait être renforcé.**

Le même rapport, de même que le rapport de Didier Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015) ou les États généraux du sport invitent à s'assurer que le dispositif permette **d'effectuer des parcours attractifs**, notamment en renforçant la mobilité des cadres techniques. Ce qui implique de **mieux les préparer à l'exercice de leurs responsabilités.**

### **D. Un partenariat entre l'État et le CNOSF à rénover pour développer une approche partagée des missions.**

#### **a/ La mise en place d'une relation normalisée passe par une clarification du cadre juridique et une contractualisation plus précise**

Un rapport IGJS a été spécifiquement consacré à la question du partenariat entre l'État et le CNOSF en 2013.

Au fil de ses auditions, la mission a constaté que **l'État et le CNOSF apparaissent comme des acteurs qui s'ignorent et qui exercent des missions parallèles, sinon concurrentes.** Tout ce qui peut apparaître comme des sujets de tensions entre les 2 acteurs est évoqué.

Le rapport conclut que **la mise en place d'une relation normalisée entre l'État et le CNOSF passe par une clarification du cadre juridique de leur relation et une contractualisation plus précise.**

**b/ Trois axes d'actions doivent permettre d'aboutir à cette relation normalisée****La future contractualisation doit permettre de définir des objectifs précis et évaluables****Une convention doit permettre de préciser les engagements réciproques.**

Le renforcement de la contractualisation avec l'État emportera par ailleurs des conséquences juridiques et matérielles pour le CNOSF. **Certains aspects de la politique sportive pourront être confiés au CNOSF** (maîtrise d'œuvre de certaines opérations, pilotage de travaux en matière de déontologie dans l'organisation du mouvement sportif). En outre, les fonctions exercées par le CNOSF au titre de sa mission de représentation du mouvement sportif pourront être **précisées par la voie réglementaire**.

Pour la Cour des Comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013), il apparaît difficile que le CNOSF puisse concilier sa mission de représentation de l'ensemble des composantes du mouvement sportif et la gestion déléguée des soutiens de l'État. En revanche, **la passation d'une convention de partenariat devrait être l'occasion de développer une approche partagée des missions**.

**Le financement du CNOSF doit être réformé**

Pour la mission IGJS, la référence à l'exécution de missions de service public par le CNOSF pourrait **justifier un soutien financier de l'État mieux encadré**. En outre, l'État devrait s'engager à garantir des financements dans la durée. Un engagement triennal ou sur une olympiade, avec une clause prévoyant un bilan d'étapes annuel pourrait constituer un cadre cohérent.

Enfin, les auteurs soulignent qu'il convient de **mettre un terme au financement du CNOSF par le CNDS** pour se prémunir des risques clairement identifiés de conflits d'intérêts.

La Cour des comptes développe la même approche (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013) : compte tenu du positionnement du CNOSF, il lui apparaît **plus logique que son fonctionnement et celui des délégations olympiques soient pris en charge directement par l'État**. La même approche est valable pour le CPSF.

**L'État doit mettre en œuvre un contrôle effectif des aides allouées au CNOSF et entrer dans une logique d'évaluation partagée des actions conduites**

Le rapport IGJS plaide pour que des modalités de contrôle du service fait et de la réalité des actions conduites soient définies. Enfin, il souligne la nécessité de créer des lieux de concertation et d'évaluation partagée des politiques publiques partenariales.

## Synthèse des rapports sur la gouvernance du sport

### De nombreuses propositions consensuelles

- 1- La nécessité d'une gouvernance renouvelée
- 2- Revoir l'organisation interne à l'Etat
- 3- Donner plus d'autonomie au mouvement sportif
- 4- Renover les relations entre l'Etat et le mouvement sportif
- 5- Mieux reconnaître l'implication des collectivités territoriales

Pour une reconnaissance plus forte du rôle des collectivités dans le dispositif de gouvernance

Favoriser une répartition des compétences efficace entre chaque échelon de collectivité (région/haut niveau, départements/sport-insertion, bloc communal/accès aux pratiques)

La propriété et la gestion des équipements sportifs, un enjeu central pour les collectivités (normes, financements)

Revoir les soutiens des collectivités en faveur du sport professionnel (hors équipements)

Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux,  
L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giguet

## I. De nombreuses propositions consensuelles /

### 5. Mieux reconnaître l'implication des collectivités territoriales

---

#### A. Pour une reconnaissance plus forte du rôle des collectivités dans le dispositif de gouvernance

##### a/ Un engagement ancien et massif

Comme l'a indiqué la Cour des Comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013), **l'engagement des collectivités territoriales** pour le sport, et plus particulièrement pour le sport pour tous, **est ancien**, leur action s'étant principalement traduite par le financement d'infrastructures communales et le subventionnement des clubs.

La Cour elle-même (Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels, 2009) souligne que **les CT, en particulier les communes, assurent la plus grande partie des efforts financiers publics pour l'organisation de la pratique du sport.**

L'ANDES (« Pour un développement cohérent du sport en France », 2014) indique ainsi que **les CT assurent plus de 70% des financements publics du sport et sont propriétaires de 80% des équipements sportifs.**

Lors de la conférence nationale du sport de 2008, un représentant de chaque niveau de collectivité était intervenu, chacun soulignant son souhait de s'inscrire au cœur du dispositif de gouvernance.

##### b/ Une reconnaissance perçue comme pouvant être améliorée

Dans le même document, l'ANDES regrette que le **rôle des CT soit trop peu reconnu par le dispositif actuel, qui ne leur accorde qu'une place très limitée.**

A ce titre, elle émet plusieurs revendications :

- Une **meilleure représentation des CT dans les organismes de cogestion** du sport afin d'équilibrer le débat.
- La prise en compte de l'engagement des CT en proposant une voix délibérative pour les élus locaux dans les instances décisionnaires du sport.

L'ANDES souhaite que les CT soient **membres de droits de certaines instances, comme le CA du CNDS.**



## **B. Favoriser une répartition des compétences efficace entre chaque échelon de collectivité (région/haut niveau, départements/sport-insertion, bloc communal/accès aux pratiques)**

### **a/ Une compétence qui reste partagée entre les niveaux de collectivité**

Comme le mentionne le rapport sénatorial de Didier Guillaume (Le soutien de l'État aux fédérations sportives, 2015), le sport est une compétence qui, à défaut d'être générale, reste partagée entre les niveaux de collectivités.

Le rapporteur voit d'ailleurs un **avantage pour l'animation d'un réseau associatif** sportif lui-même caractérisé par une très grande diversité de taille et de moyens, en permettant au mouvement sportif de travailler et nouer des partenariats avec chaque niveau de collectivité, en fonction de ses besoins et de son envergure.

### **b/ Vers une montée en puissance de la région et de l'intercommunalité**

Pour autant, et tout en étant souvent prudents dans la rédaction, **plusieurs travaux proposent de retenir 2 niveaux comme prioritaires pour encadrer la gouvernance et l'action territoriale : la région et l'intercommunalité.**

Le rapport CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport (2016) précise d'ailleurs que **cette évolution s'inscrit dans la logique de la réforme territoriale.**

#### **Certains travaux sont directs.**

Les États généraux du sport de 2002 prévoyaient déjà de faire de l'échelon régional le chef de file du développement sportif.

Le CES (André Leclercq, Le sport au service de la vie sociale, 2007) souhaite pour sa part inscrire le sport dans l'intercommunalité.

#### **D'autres suivent cette orientation de manière prudente.**

L'Assemblée du sport (2011) évoque le **rôle central de l'échelon régional, tout en soulignant qu'aucune collectivité n'a la tutelle sur une autre**, et sous réserve d'une juste représentation des niveaux territoriaux infrarégionaux.

Dans la mesure où, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015, aucun projet ne peut bénéficier d'un cumul de subventions d'investissement à défaut d'un « schéma d'organisation des compétences et de mutualisation des services », cela suppose une **coopération renforcée entre les CT**, et cela renforce l'idée que la région est un échelon pertinent pour la gouvernance territoriale.

L'ANDES est plus prudente encore (« Pour un développement cohérent du sport en France », 2014).

Dans le cadre d'un objectif de mutualisation des moyens, elle souhaite favoriser l'intervention des intercommunalités pour des projets structurants, la compétence optionnelle pouvant être un moyen d'y parvenir. Et **si elle souligne l'intérêt du partage de la clause générale de compétence, elle soutient la désignation d'un chef de file**, coordinateur de projet.

En revanche, dans la mesure où les communes et intercommunalités détiennent l'emprise foncière, elles demeurent toutes les deux légitimes pour intervenir via des subventions croisées, ces dernières devant être encadrées par le biais de conventions.

Après s'être fortement interrogés sur le sujet, les auteurs du rapport sénatorial sur le sport professionnel et les collectivités territoriales de 2014 se disent persuadés que **l'échelon intercommunal pourrait être pertinent en termes d'aménagement du territoire et d'harmonisation des équipements**. De même, le niveau régional pourrait utilement être considéré, au moins en matière de formation dans le domaine du sport professionnel.

### **c/ Des propositions de répartitions des compétences**

Enfin, d'autres travaux rentrent davantage dans les détails en proposant une **répartition des compétences**.

Le rapport de Bernard Amsalem (Sport et économie sociale et solidaire, 2016) dégage les pistes suivantes :

- **Le haut niveau, la formation, les CREPS pour les régions,**
- **Le sport comme outil d'insertion sociale et de santé pour les départements,**
- **Le soutien aux initiatives intercommunales et l'accès aux pratiques pour le bloc communal**

Le rapport CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport (2016) présente également ses pistes :

- La **région** doit constituer le **niveau stratégique d'élaboration d'une politique sportive territoriale**.
- Le **département** doit se consacrer aux publics les plus vulnérables dans sa politique **d'aide à l'investissement** des communes et intercommunalités.
- La **commune** reste en charge des **équipements de proximité**.
- Enfin, le niveau **intercommunal** a toute sa place pour **définir les besoins des territoires et des populations**. En son sein, chaque commune pourra se « spécialiser » dans un sport particulier.

Pour renforcer cette prise en compte du rôle de l'intercommunalité, il est nécessaire de rendre obligatoire la compétence en matière d'équipements sportifs d'intérêt intercommunal.

Michel Savin et Stéphane Mazars (Le sport professionnel et les collectivités territoriales, 2014) font également des propositions :

- Désigner les **grandes agglomérations et les métropoles comme des « partenaires de référence » du sport professionnel**. La compétence générale en matière d'accompagnement du sport professionnel leur serait préférée.
- **Préserver le rôle des départements** pour soutenir les « événements sportifs » (à l'image du Tour de France ou du Vendée Globe).
- Affirmer la **compétence exclusive de la région en matière de formation professionnelle dans le domaine du sport professionnel**.

En outre, les rapporteurs prévoient de favoriser la constitution de grands clubs « omnisports », et soulignent la nécessité de mieux associer le mouvement sportif aux programmes d'infrastructures.

#### **d/ Des conséquences pour l'État**

L'enjeu de l'articulation entre les collectivités n'est pas neutre pour l'État.

Dans ce contexte, pour la Cour des Comptes (Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013), **l'État doit prioritairement utiliser les leviers dont il dispose en recherchant une meilleure complémentarité avec les CT**. Il doit, pour ce faire, s'appuyer sur un CNDS recentré sur cette orientation.

### **C. La propriété et la gestion des équipements sportifs, un enjeu central pour les collectivités (normes, financements)**

#### **a/ Un sujet d'inquiétude récurrent**

Dans la plupart des travaux, la gestion des équipements est présentée comme un sujet d'inquiétudes.

La Cour des Comptes (Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels, 2009) indique que sur ce sujet « **les conditions nécessaires à la préservation des intérêts des collectivités territoriales ne sont pas réunies.** » :

- La **mise à disposition des équipements** sportifs est souvent **effectuée dans des conditions irrégulières**.
- Les **risques encourus** lors de la réalisation des travaux ou de la construction de nouveaux équipements **ne sont pas toujours parfaitement maîtrisés**.

Le rapport inter-inspection d'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur (2013) arrive à la même conclusion.

## **b/ Les pistes pour progresser**

### **De nouvelles pratiques (notamment s'agissant des conditions de mise à disposition) et davantage de prudence**

La Cour des Comptes (Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels, 2009) propose de définir de nouvelles pratiques.

Aussi est-il recommandé de **formaliser les conditions d'utilisation des équipements dans le cadre de conventions**, et d'imposer aux bénéficiaires de droits d'utilisation le versement de redevances.

Sur la réalisation de travaux, il est recommandé de **faire preuve de prudence dans l'appréhension des risques financiers**, et de prendre en compte toutes les conséquences induites par des projets de cette importance.

Le rapport de Michel Savin et Stéphane Mazars (Le sport professionnel et les collectivités territoriales, 2014) va exactement dans le même sens, en appelant à **s'assurer de la régularité des pratiques en matière de mise à disposition des équipements sportifs**, et à maîtriser les coûts en matière de rénovation d'équipements existants ou de construction de nouveaux équipements.

Sur ce sujet, l'ANDES va dans le même sens (10 propositions pour un développement cohérent, 2007). Elle plaide pour l'établissement de critères de redevance s'agissant de la mise à disposition des équipements sportifs aux clubs professionnels.

### **Solliciter l'échelon territorial le mieux adapté**

L'ANDES plaide en outre (« Pour un développement cohérent du sport en France », 2014) pour que, **s'agissant des équipements de grande envergure, le projet d'investissement soit porté par la collectivité ayant l'échelon territorial le plus adapté** (à noter qu'en 2007, elle considérait que cette compétence devait être exercée à l'échelon intercommunal).

Cette dernière proposition figure par ailleurs dans le rapport des sénateurs Todeschini et Bailly (Le financement public des grandes infrastructures sportives, 2013). Ce rapport insiste par ailleurs sur le fait que **l'échelon local ne doit pas être laissé seul au moment de prendre une décision** relative à la construction ou à la rénovation lourde d'un grand équipement sportif. Un échelon modérateur devrait émerger sur le terrain, la région pouvant jouer un tel rôle.

En outre, les rapporteurs invitent à procéder à des échanges réguliers sur les meilleures pratiques dans des associations d'élus telles que l'ANDES avant de lancer un projet.

### **Mieux encadrer « l'inflation normative » des fédérations et des ligues**

Comme l'évoque le rapport sénatorial Savin – Mazars (Le sport professionnel et les collectivités territoriales, 2014), **de nombreux travaux de modernisation découleraient de la réglementation exigée par les fédérations et les ligues** suite à des changements de règlement (voire des médias pour des modalités de diffusion TV) et seraient, de fait, imposés aux collectivités territoriales propriétaires.

Il apparaît **nécessaire d'encadrer ces normes, a minima** celles ayant un impact financier. Il est ainsi proposé de les soumettre à l'approbation expresse d'un arrêté du ministre chargé des sports.

### **Repenser le régime de propriété des équipements**

Ce point est à comparer avec celles évoquées précédemment, encourageant les clubs sportifs à être propriétaires de leurs équipements.

Pour Michel Savin & Stéphane Mazars (Le sport professionnel et les collectivités territoriales, 2014), **les collectivités qui le souhaitent doivent pouvoir conserver la propriété de leurs infrastructures sportives professionnelles**. Néanmoins, elles doivent alors **être incitées à en déléguer la gestion aux clubs professionnels résidents**.

Elles doivent également avoir la possibilité **d'aider les fédérations et les clubs dans leurs investissements** pour se doter d'enceintes dont ils seraient propriétaires.

L'ANDES se dit en faveur de **l'utilisation des ressources financières privées pour le financement des stades** (10 propositions pour un développement cohérent, 2007).

Pour autant, une unanimité des rapports abordant la **question des partenariats public-privé** recommande de **les manier avec beaucoup de précaution** (IGA-IGF-IGJS, Evaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur, 2013 ; Sénat, Todeschini & Bailly, Le financement public des grandes infrastructures sportives, 2013), **voire plus explicitement de les proscrire** (Sénat, Savin & Mazars, Le sport professionnel et les collectivités territoriales, 2014).

## **D. Revoir les soutiens des collectivités en faveur du sport professionnel (hors équipements)**

Ce qui suit concerne majoritairement le soutien au sport professionnel par les CT.

### **a/ Un soutien divers voire diffus : une clarification nécessaire**

La Cour des Comptes a montré en 2009 (Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels) que l'intervention financière des CT a été croissante depuis le début des années 2000 et a plus particulièrement bénéficié aux clubs dont la professionnalisation est récente et dispose de ressources externes limitées.

**Même lorsque le soutien financier des CT apparaissait secondaire, il restait recherché.**

Le rapport sénatorial de MM. Savin et Mazars (Le sport professionnel et les collectivités territoriales, 2014) consacre de longs développements, critiques, à cette question. Les rapporteurs jugent que l'implication des CT est « sous pression » et « désordonnée ». Selon eux, **le soutien des CT a pu pallier aux difficultés financières des clubs en constituant un filet de sécurité** ». **Ce qu'ils déplorent**, considérant qu'il n'est plus possible de faire jouer aux CT ce rôle de stabilisateur automatique des aléas sportifs de clubs professionnels.

Le rapport juge in fine le soutien des CT trop diffus et désordonné, insuffisamment relié aux missions d'intérêt général.

Selon eux, **il convient de poser le principe de la fin des subventions des collectivités territoriales pour les sports professionnels arrivés à maturité.**

Comme le conclut l'ANDES en 2007 (10 propositions pour un développement cohérent), il est dès lors **nécessaire de clarifier l'action des collectivités à l'égard des clubs professionnels** en matière de subventions publiques et de missions d'intérêt général.

### **b/ Le souci d'un meilleur encadrement**

Le rapport sénatorial de 2014 (Le sport professionnel et les collectivités territoriales), si critique dans ses constats, fixe un cadre pour les soutiens des CT :

Il estime donc **indispensable de cerner, à l'avenir, le périmètre des soutiens accordés par les CT** :

- **Renforcer la transparence** en matière d'attribution de subventions.
- **Vérifier l'emploi des crédits** dans l'attribution des subventions.
- **Mieux contrôler les achats de prestations** de services tant au niveau du contenu que des bénéficiaires finaux.

- **Bien distinguer ce qui relève du secteur associatif** de ce qui relève du secteur professionnel.
- Enfin, **évaluer le soutien apporté.**

Selon les auteurs, il revient au législateur de fixer des limites pour préserver les finances des collectivités.

La mission IGA-IGF-IGJS d'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur (2013) ouvre des pistes comparables :

- Rappeler par voie de circulaire que les subventions doivent avant tout concourir à des actions de moyen et long terme s'inscrivant dans la fonction éducative et sociale du sport.
- Fournir en conséquence les points de repère appropriés quant au financement de dépenses salariales dans les limites du code du sport.
- Plafonner les achats de prestation qui ne se traduisent pas par la distribution gratuite ou à prix très réduit de places pour le spectacle sportif.

En 2009, la Cour des comptes (Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels) insistait sur les **enjeux de transparence, et d'évaluation**. Ce qui était demandé, c'était de définir une stratégie de soutien puis de mettre en place davantage de rigueur dans les relations entre clubs sportifs et CT : conventions, formalisation, suivi, etc.

Ces règles doivent permettre de **déterminer précisément le contenu des missions d'intérêt général** dont elles confient l'exercice à des sociétés sportives, et de veiller à leur accomplissement.

Ici aussi, **l'appui de l'État, grâce à sa fonction réglementaire, apparaît nécessaire.**

## Synthèse des rapports sur la gouvernance du sport

### Des spécificités pour certains acteurs

1- Reconnaître la place et la logique des entreprises

2- La prise en compte de l'accompagnement des sportifs de haut niveau

3- D'autres particularités qui méritent d'être mises en évidence

Le poids croissant des partenaires économiques

Ouvrir les fédérations aux sociétés commerciales

Développer et accroître les outils incitatifs pour le financement du sport

Se servir des infrastructures, dont le régime de propriété et de gestion est amené à évoluer

Gouvernance du sport. Séminaire du 30 janvier 2018. Contexte problématique, état des lieux, L. Lefèvre, P. Bayeux, X. Giquet



## II. Des spécificités pour certains acteurs /

### 1. Reconnaître la place et la logique des entreprises

---

#### A. Le poids croissant des partenaires économiques

Les **professionnels de l'économie du sport sont parmi les premiers à rappeler le poids croissant qu'ils occupent dans cet univers.**

Lors de la conférence nationale du sport de 2008, la présidente de la Fédération Française Industries du Sport Loisirs (FIFAS) appelait à une **prise de conscience de la diversification des acteurs engagés** dans le fait sportif, en particulier la montée en puissance d'intervenants du secteur privé, dans le domaine du mécénat et du sponsoring, mais également dans le champ de la pratique sportive elle-même.

A ce titre, **elle évoquait également la montée en puissance des pratiques non encadrées**, et indiquait que **cette réalité ne pouvait pas être totalement absente d'une réflexion sur le sport**, que ce soit dans sa dimension économique ou dans la perspective « sport-santé ».

Le rapport CEGEFI-IGJS sur l'optimisation des dépenses publiques en faveur du sport (2016) souligne que **des organisateurs privés d'activités, voire de compétitions sportives, sont de plus en plus présents et captent des publics au détriment des clubs, ligues et fédérations sportives, avec un objectif purement commercial.**

Le rapport de la Cour des Comptes Sport pour tous et sport de haut niveau (2013) conclut que les modifications de l'environnement du sport, notamment celles liées à sa professionnalisation, doivent être prises en compte en termes tant de gouvernance que de régulation.

**La première des demandes qui ressort, c'est de reconnaître le poids croissant de ces acteurs.**

**La contribution du secteur privé au financement et au développement du sport gagnerait à être prise en compte** ; elle peut l'être sans ingérence dans les missions régaliennes des structures de gouvernance du sport. Il est nécessaire de repenser et de réévaluer le rôle de chacun des acteurs (intervention de la FIFAS, conférence nationale du sport de 2008).

#### B. Ouvrir les fédérations aux sociétés commerciales

En 2012, **le CNOSF** (Mieux adapter la gouvernance des fédérations aux enjeux de la société) **a recommandé d'ouvrir les fédérations aux sociétés commerciales du secteur d'activité** sous une forme à définir (membres, membres associés, organismes agréés, etc.).

Le rapport des députés Huet et Juanico de 2013 (La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur) ouvre également **des pistes pour densifier les conventions de partenariat entre acteurs économiques et acteurs du mouvement sportif**.

Prenant acte du fait que les partenaires économiques sont liés aux acteurs du mouvement sportifs par de nombreuses conventions de partenariat, les rapporteurs souhaitent que soit intégré dans lesdites conventions de partenariat un volet « sport pour tous » incluant notamment les sujets liés à l'éducation par le sport, le soutien au sport amateur, l'intégrité et l'éthique du sport.

Ils souhaitent également **mettre l'accent sur les nouveaux outils mis à la disposition des partenaires privés** pour soutenir des missions d'intérêt général, dans le cadre duquel le sport et les valeurs de solidarité et de partage qu'il véhicule s'intègrent naturellement. Ils proposent ainsi de **faire bénéficier le sport du fonds de l'innovation sociale dans le cadre du développement de l'économie sociale et solidaire**.

### C. Développer et accroître les outils incitatifs pour le financement du sport

Les députés Huet et Juanico de 2013 (La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur) souhaitent **développer et accroître les outils incitatifs** pour le financement du sport, **notamment les dépenses fiscales** rattachées à la mission Sport, jeunesse et vie associative.

### D. Se servir des infrastructures, dont le régime de propriété et de gestion est amené à évoluer

Le rapport sénatorial de Michel Savin et Stéphane Mazars Le sport professionnel et les collectivités territoriales de 2014 consacre une partie à « **l'indispensable montée en puissance des investisseurs privés pour financer le sport professionnel** ».

Selon lui, il est **essentiel de permettre à des investisseurs privés de pouvoir mettre en œuvre leurs projets**, ce qui passe en particulier par la **construction de nouvelles infrastructures qui offriront de nouvelles sources de revenus**. Ceci est d'autant plus vrai que l'on accepte la perspective d'un moindre rôle des collectivités territoriales dans le financement du sport.

Le rapport plaide ainsi pour que **la propriété, la gestion et l'utilisation des enceintes sportives puissent être confiées aux clubs résidents**. Il leur sera mécaniquement plus facile d'en optimiser l'exploitation et d'en tirer des bénéfices économiques.

Cette solution est présentée comme ayant le mérite de la cohérence : il est légitime que les sociétés qui perçoivent les recettes commerciales des infrastructures soient également celles qui supportent le coût de leur construction.

Le rapport IGF-IGJS sur les leviers de la puissance publique dans le développement de la filière économique du sport de 2016 dresse des perspectives parallèles. Pour lui, **l'amélioration de la rentabilité passe par l'optimisation des recettes d'exploitation des équipements, en particulier grâce à la diffusion de l'innovation**. Il distingue trois leviers :

- l'optimisation de la politique tarifaire des équipements sportifs de proximité,
- l'innovation dans l'accès aux services sportifs de proximité,
- la diversification des sources de recettes issues de l'exploitation des équipements.

## Synthèse des rapports sur la gouvernance du sport

### Des spécificités pour certains acteurs

1- Reconnaître la place et la logique des entreprises

2- La prise en compte de l'accompagnement des sportifs de haut niveau

3- D'autres particularités qui méritent d'être mises en évidence

**Pendant la carrière sportive :**  
protéger les sportifs et sécuriser leur statut juridique

**Préparer les sportifs à la carrière sportive et à « l'après-carrière » sportive**

## II. Des spécificités pour certains acteurs /

### 2. La prise en compte de l'accompagnement des sportifs de haut niveau

---

Les différents points qui suivent sont particulièrement examinés dans le rapport réalisé par Jean-Pierre Karaquillo, Statut des sportifs, en 2015. 41 recommandations ont été formulées en ce sens.

#### A. Pendant la carrière sportive : protéger les sportifs et sécuriser leur statut juridique

##### a/ Protéger les sportifs de haut niveau

Parmi les propositions du rapport, il est recommandé de **maintenir en l'état le dispositif public des aides personnalisées et davantage cibler son utilisation sur les sportifs dont la situation sociale et financière le justifie.**

De même, le rapport propose de mettre en place un **dispositif de couverture accident du travail avec une prise en charge par l'État**, complétée par une assurance complémentaire fédérale.

##### b/ Sécuriser les sportifs professionnels

Cet objectif peut être atteint en **créant un CDD spécifique applicable aux sportifs et entraîneurs professionnels.**

En outre, il est recommandé de **prévoir des aménagements aux règles relatives aux temps de travail et de repos des sportifs** en proposant une définition spécifique du temps de travail effectif et en sécurisant le recours au forfait en jours pour les sportifs et entraîneurs professionnels à temps plein qui sont sous contrat de travail à durée déterminée spécifique.

#### B. Préparer les sportifs à la carrière sportive et à « l'après-carrière » sportive

Les sportifs de haut niveau et les sportifs professionnels **ne se projettent pas assez dans l'avenir.** Pourtant, il est vital d'un point de vue **d'adapter les outils existants ou de les vivifier** en vue de **permettre aux sportifs et à ceux qui les accompagnent d'anticiper et de construire des projets judicieux** en optimisant le suivi de leur future intégration socio- professionnelle.

### a/ Construire un projet professionnel adapté aux sportifs

Parmi les propositions émises, peuvent être retenues les suivantes :

- **Faciliter l'accès** pour les sportifs de haut niveau **à de nouvelles formations de l'enseignement supérieur par le biais de dérogations** aux conditions d'accès ou d'exemption de concours.
- Permettre aux sportifs de haut niveau de **bénéficier du conseil en évolution professionnelle au titre de leurs expériences sportives** et des compétences acquises à ce titre.
- **Obliger les fédérations et les clubs professionnels à proposer des bilans d'orientation** ou de compétences réguliers aux sportifs de haut niveau et professionnels
- Faire reconnaître par les entreprises un **référentiel des compétences acquises** par les sportifs
- **Formaliser l'engagement des administrations publiques à aménager le service des sportifs de haut niveau.**

### b/ Optimiser l'accompagnement socio-professionnel des sportifs

Sont à souligner les options suivantes :

- **Réaffirmer la responsabilité des fédérations et des clubs professionnels en matière de suivi socioprofessionnel en leur imposant la désignation de référents** chargés de cet accompagnement à titre principal
- Créer une **formation continue obligatoire** destinée à former les chargés d'accompagnement socio-professionnel au sein des fédérations et des clubs professionnels, et en confier le pilotage à l'INSEP
- **Inciter les ligues de sport professionnel à introduire des critères liés à la formation scolaire,** l'éducation citoyenne et au suivi socio-professionnel
- **Prolonger le devoir d'accompagnement socio-professionnel des sportifs de haut niveau** par les fédérations jusqu'à **cinq ans après leur sortie de la liste ministérielle.**

Synthèse des rapports sur la gouvernance du sport

Des spécificités pour certains acteurs

- 1- Reconnaître la place et la logique des entreprises
- 2- La prise en compte de l'accompagnement des sportifs de haut niveau
- 3- D'autres particularités qui méritent d'être mises en évidence

Accroître la place des partenaires sociaux

Mieux prendre en compte les problématiques d'emploi et de formation

Reconnaître et développer l'éducation par le sport

La question de la place des athlètes est peu traitée

Gouvernance du sport Séminaire du 30 janvier 2018 Contexte problématique, état des lieux, L.Lefèvre, P.Bayeux, X.Giguet

## II. Des spécificités pour certains acteurs /

### 3. D'autres particularités qui méritent d'être mises en évidence

---

#### A. Accroître la place des partenaires sociaux

Les « nouveaux acteurs » ne se résument pas aux partenaires économiques. Lors des travaux réalisés dans le cadre de l'Assemblée du sport (2011), il est indiqué que, **depuis les années 90, les partenaires sociaux jouent un rôle croissant dans la structuration du sport**, notamment en ce qui concerne les **domaines de l'emploi, de la formation et des qualifications**.

**De nouveaux acteurs de la société civile sont de plus en plus présents** dans le champ des activités physiques et sportives : insertion par et dans le sport, associations d'usagers, etc.

#### B. Mieux prendre en compte les problématiques d'emploi et de formation

Les députés Huet et Juanico (Assemblée Nationale, Huet Guenhaël & Juanico Régis, La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur, 2013) insistent sur le rôle social du sport professionnel. Il convient selon eux d'insister sur la **modernisation de la qualité du dialogue social, afin de mieux intégrer les actions de formation, de reconversion, ou de mise en œuvre de droits sociaux**.

Le rapport interinspection sur l'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur, 2013 suggère de **promouvoir la formation des jeunes joueurs, et surtout de la protéger**.

#### C. Reconnaître et développer l'éducation par le sport

André Leclercq (Conseil économique et social, Le sport au service de la vie sociale, 2007) pose l'idée de **reconnaître le sport comme vecteur d'éducation**.

Le rapport de Bernard Amsalem (Sport et économie sociale et solidaire, 2016) va dans le même sens en rappelant que **la fonction économique et sociale des acteurs du mouvement sportif est essentielle à la cohésion sociale et à l'éducation des jeunes**.

Ceci suppose une **coordination forte entre les ministères en charge de l'éducation et des sports**. En 2013, la Cour (Cour des Comptes, Sport pour tous et sport de haut niveau, 2013) jugeait ces actions insuffisamment coordonnées.



Pour les députés Huet et Juanico, (Assemblée Nationale, Huet Guenhaël & Juanico Régis, La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur, 2013), une proposition serait **d'intégrer dans les conventions de partenariat privé un volet « sport pour tous »** (éducation par le sport, soutien au sport, amateur, intégrité du sport...).

#### **D. La question de la place des athlètes est peu traitée**

Cette question est **rarement évoquée** dans les rapports administratifs consultés. Les députés Huet et Juanico (Assemblée Nationale, Huet Guenhaël & Juanico Régis, La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur, 2013) l'évoquent en appui de leur proposition de modernisation du dialogue social.

Elle **mérite pourtant d'être pleinement intégrée** dans la réflexion.

## Synthèse des ateliers des séminaires thématiques

---

Le 1<sup>er</sup> séminaire thématique « Fédérations, Clubs 3.0, Pratiques sportives et Organisation sportive » a regroupé les questionnements suivants :

- Le principe de la délégation, de l'agrément et les conditions de contrôle de l'État
- La gouvernance des fédérations et/ou des clubs, les modèles juridiques possibles, et impact de l'élection par les clubs ou les licenciés, éthique et transparence
- Marchandisation : quelle place pour les clubs et les fédérations, pour les collectivités et pour le secteur privé
- Comment aborder le numérique dans le sport ? Numérique et développement du sport
- La gouvernance du sport professionnel
- Sport et handicap : faut-il une gouvernance spécifique ?

Le deuxième séminaire thématique « Sport, Europe et Territoires » a abordé :

- L'approche du sport français en Europe
- Quelle cohérence entre les différents acteurs publics du sport sur les territoires
- Les relations entre collectivités et clubs professionnels
- Performance, haut niveau et territoires
- Les CREPS dans les territoires
- Les équipements sportifs : modalités de gestion et normes

Le troisième séminaire thématique « Les moyens du développement » s'est concentré sur :

- Formation aux métiers du sport : la répartition des compétences et les complémentarités entre l'État, la branche professionnelle et les fédérations en matière de formation, l'enjeu du respect de la réglementation européenne
- Les Cadres Techniques Sportifs
- Financement, Fiscalité
- L'emploi
- Positionnement et attentes à l'égard des entreprises
- Le Bénévolat

Le dernier séminaire thématique « Attentes sociales et autres sujets » aura permis d'évoquer les derniers sujets d'importance ou d'approfondir certains points précédemment abordés :

- Les Politiques éducatives
- L'Économie sociale et solidaire
- Le sport en QPV
- Le mécénat sportif
- Articulation et rôle respectif des acteurs au niveau régional

# Fiches Séminaire du 5 mars (Série A)

## **A1 - Le principe de la délégation de l'agrément et les conditions de contrôle de l'État**

---

### **Rappel du contexte**

Le code du sport aux articles L. 131-1 à L. 131-3, précise que les fédérations ont pour objet l'organisation de la pratique d'une ou plusieurs disciplines sportives, qu'elles sont constituées sous la forme d'associations et regroupent principalement des associations sportives. Il existe trois « catégories » de fédérations sportives : celles qui n'ont pas reçues l'agrément, celles qui sont agréées par le ministre, et celles qui sont, non seulement agréées par le ministre, mais aussi délégataires du ministre.

Les concours de l'État, sont, en vertu de la loi (art. L. 121-4 code du sport), réservés aux fédérations agréées. Elles participent à l'exécution d'une mission de service public et doivent adopter des statuts dont les dispositions obligatoires sont fixées par la voie réglementaire (annexe I-5).

Les fédérations délégataires (art. L. 131-14 C. sport) sont également agréées et bénéficient d'une délégation du ministre qui leur permet d'exercer des prérogatives de puissance publique (pouvoir normatif, délivrance de titres, etc.) pour une ou plusieurs disciplines. Il n'existe qu'une fédération délégataire par discipline. La construction du modèle créé un lien indissociable entre l'agrément et la délégation.

Les fédérations agréées et les fédérations agréées et délégataires sont sous la tutelle du ministre chargé des sports.

### **Rappel de la problématique**

L'agrément et la délégation sont-ils encore compatibles avec le fonctionnement des fédérations, notamment avec la structuration internationale du sport ? Est-il pertinent de maintenir les deux niveaux de reconnaissance de l'État ? Quelles sont les modalités de mise en œuvre de ces modalités de reconnaissance ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

Aucun des acteurs ne souhaite remettre en cause le principe de la délégation, pour autant, ses attendus semblent trop peu explicités lors de son attribution. La perspective d'un contrat de délégation fondé sur une définition claire d'attentes précises définies collégialement est envisagée.

L'agrément constitue une reconnaissance pérenne et procure la reconnaissance d'utilité publique, ainsi que la faculté de recevoir des moyens de l'État.

La question de la délégation « sociétale » est soulevée afin de permettre aux fédérations multisport d'avoir une reconnaissance différente de l'État, et plus puissante que le seul agrément.

Le régime actuel de tutelle devenu formel doit évoluer tout en garantissant la nécessité d'un contrôle des éléments de la délégation.

La question de contrôles externe du type agence de notation est envisagée.

## Scenarii d'évolution

### Scénario 1 : Statu quo

- Pas assez en adéquation avec les attentes sociales
- Pas assez agile (adaptation autour de nouveaux modes de collaboration)

### Scénario 2 : Suppression de la délégation

- Système trop concurrentiel et qui laisse le pouvoir complet aux Fédérations Internationales
- Libéralisation du sport professionnel
- État et Collectivités sont seuls en matière de régulation de la sécurité

### Scénario 3 : Rénovation

- En amont, définir de façon collégiale les attentes sociales et les valeurs portées par l'agrément et la délégation
- Mettre en place un mode de contractualisation plus explicite pour toutes les fédérations (contrat de délégation à approfondir)
- Explorer des modes de coopération plus transparents
- Modalités de contrôle plus autonomes et responsables: auto-contrôle ? Agence externe ?

## A2 - La gouvernance des fédérations et/ou des clubs : l'éthique

---

### Rappel du contexte

L'article L 141-3 code du sport précise que « *Le Comité national olympique et sportif français veille au respect de la déontologie du sport définie dans une charte établie par lui.* ». En effet, le CNOSF a adopté le 10 mai 2012 la charte d'éthique et de déontologie du sport français.

En 2012, le CNOSF a créé également le Comité de Déontologie, compétent pour donner un avis ou formuler des propositions sur toute question intéressant la déontologie du sport. A ce jour, ces missions sont :

- Donner un avis ou formuler des propositions sur toute question intéressant la déontologie du sport,
- Proposer des solutions aux différends qui pourraient surgir entre fédérations et groupements nationaux membres du CNOSF,
- Résoudre des difficultés soulevées par l'interprétation ou l'application des statuts ou du règlement intérieur du CNOSF.

La loi du 1<sup>er</sup> mars 2017 a créé l'article L. 131-15-1 qui prévoit que « *Les fédérations délégataires, le cas échéant en coordination avec les ligues professionnelles qu'elles ont créées, établissent une charte d'éthique et de déontologie conforme aux principes définis par la charte prévue à l'article L. 141-3.*

*Elles instituent en leur sein un comité doté d'un pouvoir d'appréciation indépendant, habilité à saisir les organes disciplinaires compétents et chargé de veiller à l'application de cette charte et au respect des règles d'éthique, de déontologie, de prévention et de traitement des conflits d'intérêts.* ».

### Rappel de la problématique

Comment accompagner les fédérations dans la mise en œuvre des obligations d'éthique sportive ?

### Constats, facteurs d'évolution

Difficulté de mise en œuvre de l'article L 131-5-1 par certaines fédérations délégataires.

Nécessité d'un cadre facilitateur pour mettre en œuvre les principes en matière d'éthique et de déontologie.

Élargir les compétences du CNOSF en matière d'éthique et de déontologie :

- accompagner les fédérations délégataires dans la mise en œuvre de leurs obligations, notamment en leur apportant un soutien à la mise en place des comités de déontologie,

- reconnaître le comité de déontologie du CNOSF et élargir ses missions en intégrant l'éthique sportive et lui permettre de sanctionner les fédérations en cas de manquement constaté dans leurs obligations en matière d'éthique et de déontologie.

Chacune des fédérations sportives membres du CNOSF désigneront un référent intégrité, contact privilégié au sein de la fédération et pour le mouvement sportif chargé d'apporter tout conseil utile au respect des obligations et des principes d'éthique et de déontologie.

Élargir le champ d'application de la charte d'éthique et de déontologie aux associations sportives affiliées à la fédération délégataire. L'association devra respecter l'ensemble des principes de la charte.

## **A2 bis – La gouvernance des fédérations et/ou des clubs : la transparence**

### **Rappel du contexte**

#### **Election du président de la fédération**

L'organisation interne reste à la libre appréciation des fédérations mais des évolutions pourraient être envisagées afin de garantir une organisation plus efficiente, démocratique et transparente.

Lors de la campagne présidentielle, Emmanuel MACRON s'est engagé à « rendre le fonctionnement des fédérations plus efficace avec l'élection systématique des présidents de fédérations par les clubs ».

L'Annexe I-5 du code du sport impose que : « l'assemblée générale de la fédération est composée des représentants des associations sportives affiliées désignés, pour ceux qui sont élus par les assemblées générales des organismes régionaux et départementaux, selon le même mode de scrutin à tous les niveaux, départemental et régional ».

**Statut du Président** : Le nombre de mandat du président est illimité ou reste à la libre appréciation de la fédération.

**Rémunération du Président** : Le principe est la non-rémunération des dirigeants sauf sous certaines conditions assez restrictives. Il est néanmoins souvent difficile de concilier une activité bénévole avec une activité salarié. L'activité de président d'une fédération prend du temps et l'objectif n'est pas de déléguer régulièrement ses pouvoirs à un permanent salarié.

### **Rappel de la problématique**

Comment concilier responsabilité et autonomie des fédérations et du mouvement sportif ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

Les fédérations rappellent qu'elles organisent un vote des clubs, que ce soit de manière directe ou indirecte.

Celles qui mettent déjà en œuvre une élection directe ont noté une participation progressive du nombre d'électeurs.

Les difficultés soulevées sont notamment le coût et les modalités d'organisation. Les fédérations ne perçoivent pas, en outre, le lien entre l'efficacité des fédérations et le vote direct.



En majorité, les présidents sont élus par l'AG sur proposition du comité de directeur. Environ 50 % des AG sont composées de représentants de clubs élus au niveau départemental et parfois régional (représentation indirecte).

S'agissant de la rémunération des présidents, les fédérations souhaiteraient la mise en place d'un dispositif financier par l'État pour indemniser les présidents durant leur mandat.

Les évolutions envisagées seraient :

- Election directe du Président par les clubs en maintenant un mode de scrutin libre : panachage avec des seuils fixés en fonction du nombre de clubs et de licenciés.
- Prévoir la possibilité d'un vote dématérialisé sécurisé : rendre l'organisation plus simple et limiter les coûts.
- Interdire le vote par procuration afin de garantir l'élection par les représentants des clubs.
- Limiter le nombre de mandats du président à trois.

Concernant la rémunération du Président, prévoir qu'une fédération puisse choisir un statut juridique autre que celui de l'association: société coopérative d'intérêt collectif.

## **A3 – Marchandisation : quelle place pour les clubs et les fédérations, pour les collectivités et pour le secteur privé ?**

---

### **Rappel du contexte**

La dépense sportive nationale est en constante augmentation ces dernières années. Le développement de nouveaux modes de pratique sportive conduit le secteur marchand à largement capter ces publics convertis.

Ces modes de pratique sont en effet fortement portés par une recherche de bien-être, d'épanouissement personnel, de contact avec la nature, au détriment d'un aspect compétitif perçu comme le prisme principal de l'offre fédérale. La réticence à l'égard de l'encadrement constitue également un déterminant de cet évitement du club. Enfin, ces pratiquants revendiquent une articulation harmonieuse avec leurs modes de vie (flexibilité horaire...).

Sur ce type d'activités, des opérateurs privés ont développé de nombreux équipements et services et occupent une place prépondérante. En outre, ces nouveaux marchés constituent le creuset de nombreuses formes d'innovation, technologique, servicielle, organisationnelle.

Les fédérations ne disposent pas toutes du même niveau d'intégration des acteurs marchands. Quelques fédérations sont historiquement en pointe (squash, équitation, etc.), alors que certaines rencontrent de réelles difficultés à prendre en compte ces acteurs.

L'ensemble de ces évolutions doit être replacé dans le cadre de l'objectif ministériel de capter trois millions de pratiquants supplémentaires.

### **Rappel de la problématique**

Quatre questions essentielles sont posées à l'analyse :

- faut-il prendre en compte et accompagner ces nouvelles modalités de pratique ?
- les fédérations doivent-elles s'adapter aux nouveaux modes de pratiques ?
- les collectivités doivent-elles faire évoluer les politiques territoriales, les équipements et services sportifs aux besoins et aux demandes ?
- comment valoriser cette filière ?

## Constats, facteurs d'évolution

Sous l'effet des nouvelles attentes sociétales évoquées précédemment, la pratique sportive est aujourd'hui structurée en quatre grandes familles de pratiquants :

- les pratiquants licenciés en clubs ;
- les pratiquants individuels hors structure ;
- les pratiquants en structure marchande (clubs de gym...) ;
- les pratiquants auto-encadrés, apparus depuis le début des années 2010 sous l'impulsion du développement des applications numériques et des objets connectés.

Cette dernière catégorie est portée principalement par les moins de 35 ans, qui s'inscrivent dans ce cas dans une logique essentiellement consumériste et servicielle, positionnant le pratiquant comme l'utilisateur d'un service contre rémunération et non plus comme un militant engagé du mouvement associatif.

Cette situation place les clubs associatifs au cœur d'un réseau de fortes tensions, sur leur financement, la disponibilité des équipements de pratique, la poursuite des activités à conduire (préparation à la compétition, éducation, sport-santé...), la fédération des adhérents, licenciés et bénévoles. En outre, ils sont confrontés à un risque juridique d'ordre concurrentiel et fiscal, notamment lorsqu'une association sportive développe une offre privée en utilisant un équipement public mis gratuitement à sa disposition par une collectivité territoriale.

Deux fantasmes sont sans doute à dépasser pour le club sportif : celui de la polyvalence absolue et celui de la recherche du modèle économique idéal.

Le principal facteur d'évolution positive pour l'ensemble des acteurs est de clairement positionner le pratiquant au cœur du système. Il faut passer d'un marketing de l'offre à un marketing de la demande, pour dépasser l'idée que le monde sportif décide pour le pratiquant, et favoriser les approches visant à optimiser l'expérience client et le fonctionnement en réseau (développement d'applications communautaires).

Le deuxième grand vecteur de progrès repose sur la reconnaissance de l'utilité sociale du sport. La conséquence directe de cette reconnaissance, qui pourrait passer par la mise en place d'un label d'utilité publique ou d'utilité sociale, conduirait à conférer notamment aux fédérations une mission de service public, en matière de santé, d'éducation, de développement de la pratique.

Enfin, il apparaît indispensable de réorganiser l'offre sportive, autour d'équipements sportifs repensés dans leur modularité et leur fonctionnement, de l'affirmation d'un pilotage de l'offre sur le territoire au niveau intercommunal et d'un renforcement des logiques de collaboration entre l'ensemble des acteurs, sur le modèle de la Filiale Sport.

## Scenarii d'évolution

### Scénario 1 : Partage tendancier du marché

Ce scénario est marqué par l'identification d'un point d'équilibre « tendancier » entre le monde fédéral, le secteur marchand et les collectivités territoriales, offrant des alternatives de services au pratiquant.

### Scénario 2 : Marché réglementé

Ce scénario a pour objet de bâtir et consolider un modèle au sein duquel les fédérations constituent l'acteur de référence du développement de la pratique sportive (notamment par une harmonisation des obligations réglementaires pesant sur l'ensemble des acteurs)

### Scénario 3 : Réorganisation de l'offre

Ce scénario est marqué par la mise en place et le développement d'un modèle « coopératif » entre les différents acteurs, une coordination de l'offre au niveau territorial et disciplinaire et une évolution de la conception et de l'exploitation des équipements sportifs.

## **A4 – Comment aborder le numérique dans le sport ? Numérique et développement du sport ?**

### **Rappel du contexte**

Le numérique - ou l'économie numérique - regroupe les activités économiques et sociales des plateformes telles que le commerce électronique, les réseaux internet, mobiles et de capteurs.

Le numérique est un levier d'innovation et constitue un relais de croissance important. Il ouvre dans le sport de nouvelles opportunités pour développer la pratique, renouveler l'expérience des adhérents de club et des spectateurs d'évènements sportifs, soutenir la réussite sportive des athlètes...

Les évolutions technologiques de ces dernières années ont ainsi induit de nouveaux marchés, de nouveaux métiers, et de nouveaux rapports à la pratique et à la performance sportive

L'e-sport cultive depuis plusieurs années déjà une dimension compétitive et disciplinaire dans le numérique. Avec la démocratisation des matériels et des supports, d'autres dimensions sportives, davantage tournées vers l'activité physique, ont été investies.

On retrouve par exemple le numérique dans les objets connectés pour le « Quantified self », les plateformes collaboratives pour la pratique auto-organisée et le sport-santé, l'usage du Big data pour la performance, les serious game et la RV/RA pour l'initiation, l'entraînement ou la formation, l'analyse vidéo du geste sportif, la digitalisation des enceintes sportives ...

Dans ce contexte, où les attentes et les usages sont en perpétuelle évolution, les acteurs du sport doivent faire preuve de flexibilité et anticiper, alors que la tendance est à la plateforme et à l'ubérisation (suppression des intermédiaires).

### **Rappel de la problématique**

- Comment intégrer les enjeux du numérique dans le développement des fédérations sportives ?
- Faut-il réglementer l'e-sport ?
- Faut-il inciter les acteurs du sport sur un territoire à mutualiser l'offre sportive grâce aux outils numériques ?

### **Constats**

Les acteurs du sport mobilisent aujourd'hui les TIC pour porter leurs actions. On trouve par exemple :

- des outils courants proposés par de grands groupes (randonnée pédestre, offre office 365 ...),

- des outils spécifiques de start-ups : E cotiz, Sports Decisions (incubées par Le tremplin) ...,
- le portail de Suivi Quotidien du Sportif (INSEP) qui accompagne le sportif de haut niveau tout au long de sa carrière,
- la plateforme d'e-learning du CNOSF,
- la base de données du Recensement des équipements sportifs du ministère des sports (dataES),

L'innovation semble toutefois échapper aux acteurs traditionnels du sport : fédérations sportives, État et collectivités territoriales.

On constate également que les situations sont très hétérogènes. Certaines fédérations sportives sont très avancées alors que pour d'autres la transition est encore en cours. Certains acteurs, les grandes collectivités territoriales notamment, ont tendance à développer leur propre offre de services, alors que d'autres ne semblent pas avoir encore défini de stratégie digitale.

L'utilisation des données est par ailleurs une problématique insuffisamment prise en compte. La data est souvent au cœur de l'activité, et la réglementation notamment pour la protection des données à caractère personnel (RGDP) ou pour le partage et la réutilisation des données (loi numérique du 7 octobre 2016) ouvrent de nouvelles obligations.

### **Facteurs d'évolution**

Les acteurs traditionnels doivent s'adapter et définir une stratégie numérique. Il s'agira de mobiliser et d'intégrer les outils digitaux de manière transversale pour servir la stratégie globale.

Les enjeux pour le sport en France sont multiples, et le numérique représente par exemple :

- une réponse pour les pratiquants hors club,
- une réponse pour optimiser le fonctionnement des équipements sportifs
- une réponse pour la mise en réseau des acteurs,
- un enjeu économique pour les fédérations sportives,
- un enjeu stratégique pour la performance de haut niveau (mise en réseau des acteurs et data),

Cette transformation oblige à investir dans les matériels, les données et les services informatiques, mais aussi à former les personnels au digital et à développer une « culture du numérique » (acculturation des acteurs du sport).

Pour encourager l'innovation, il faut également définir ce dont on a besoin :

- Quelles données pour quels usages, à quels niveaux ?
- Quelle diffusion des données, par quels acteurs ?
- Quels outils et quelle mise en réseau de ces outils, en utilisant quelle data ?

La licence universelle est-elle par exemple un facteur de simplification et d'innovation ? Au bénéfice de qui ?

### **Scenarii d'évolution**

L'e-sport et le sport de haut niveau sont des domaines très spécifiques : l'encadrement de l'e-sport est très lié aux choix politiques, et pour les sportifs de haut niveau, la réussite passe par les résultats et donc le traitement de la data. Au-delà, 3 scenarii sur la place du numérique dans le sport peuvent être envisagés :

#### **Scénario 1 : la « boîte à outils »**

Le numérique est une simple « boîte à outils » laissée à la disposition des acteurs du sport.

#### **Scénario 2 : une stratégie autour des outils et de la data**

Les acteurs du sport développent une stratégie du numérique et investissent dans les matériels, les données et les services informatiques pour développer leurs activités. Se pose alors la question de leur mise en réseau (disciplines / territoires / privés) : quelle échelle ? Quel partage des données ? Quelles données les fédérations et les collectivités mettent à disposition ? Quels outils ?

#### **Scénario 3 : le « big brother » du sport**

Toutes les parties prenantes du sport partageraient un outil intégré : les licenciés, les pratiquants, les dirigeants, les encadrants, les équipements, ...

## **A5 – La gouvernance du sport professionnel : Liens fédérations et ligues pro**

---

### **Rappel du contexte**

Le premier élément à poser pour analyser la question de la gouvernance du sport professionnel porte sur la définition de la notion de sport professionnel. Au sens de la présente réflexion, les termes « sport professionnel » désignent une discipline encadrée par une ligue professionnelle ou un club membre d'une telle ligue.

Ces ligues professionnelles procèdent juridiquement des fédérations. Elles en sont subdéléguées et l'article R. 132-9 du code du sport requiert l'établissement d'une convention fixant les relations entre ces deux acteurs pour une durée qui ne peut excéder cinq ans. Les deux principes d'unité d'une discipline et de solidarité, au sein de celle-ci, entre les composantes professionnelles et amateur constituent les deux piliers de l'articulation entre fédérations et ligues.

Pour autant, cette architecture juridique a été définie pour l'essentiel il y a plus de quinze ans dans le cadre de la loi du 6 juillet 2000 et le décret n° 2002-762 du 2 mai 2002. De fait, cet encadrement apparaît à certains en décalage avec les évolutions et les enjeux actuels du sport professionnel et les besoins d'entités représentatives créées pour assurer la gestion des activités professionnelles de leurs disciplines.

### **Rappel de la problématique**

Quatre questions essentielles sont posées à l'analyse :

- quelles doivent être les relations entre la fédération et la ligue professionnelle ?
- doit-on faire évoluer la structure juridique interne des ligues professionnelles ?
- quel rôle pour le ministère des sports et le CNOSF dans les relations entre les fédérations et les ligues professionnelles ?
- comment préserver le principe de solidarité monde amateur - sport professionnel ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

Les ligues souhaitent voir garanties la pérennité de leur existence et la capacité des clubs à s'inscrire durablement dans des calendriers d'investissement et d'exploitation propres aux activités économiques qu'ils exercent. Les fédérations veulent pour leur part sécuriser leur modèle de formation de leurs joueurs, ainsi que la compétitivité des sélections nationales.



Les collectivités locales, quant à elles, éprouvent de réelles difficultés à pouvoir accompagner les clubs professionnels de leur territoire. En effet, l'interlocuteur légitime et décisionnaire est complexe à identifier entre les prérogatives du club, de la ligue et de la fédération. Par ailleurs, les ligues exercent une compétence normative, notamment sur les équipements sportifs requis pour la participation aux différentes compétitions, qui s'impose aux clubs et, en raison du modèle très majoritairement public de ce type d'équipements en France, aux collectivités. Enfin, les standards économiques du sport professionnel sont de plus en plus élevés, dans un contexte d'attrition des finances publiques locales.

Ligues et fédérations s'accordent sur l'opportunité d'imaginer des évolutions de l'encadrement juridique de la gouvernance intégrant les questions de la durée de la subdélégation par la fédération à la ligue, des conditions et des modalités de retrait de la subdélégation, en cours de convention ou à l'issue de celle-ci, du cadre de la subdélégation (détermination des blocs de compétences), de la durée et du contenu de la convention fédération-ligue et de la détermination d'un mécanisme de règlement des différends.

S'agissant du sport professionnel dans son ensemble, il apparaît opportun de garantir l'implication des partenaires sociaux dans la définition des normes sociales.

Aucun scénario d'évolution n'a été tracé. La question des modalités de développement du sport professionnel féminin a été renvoyée aux travaux de la Conférence permanente du sport féminin.

## A6 – Sport et handicap : faut-il une gouvernance spécifique ?

---

### Rappel du contexte

**Une reconnaissance législative récente** : Le CPSF, association loi 1901, a effectivement obtenu la reconnaissance législative par la loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015.

En application des articles R141-26 à R.141-28 du code du sport, le CPSF dispose des mêmes prérogatives que le CNOSF (articles miroirs) à deux exceptions près :

- le fait de pouvoir constituer et de pouvoir confier des missions à des comités régionaux et comités départementaux.
- la mission de conciliation confiée au CNOSF pour les litiges entre les fédérations sportives et leurs licenciés n'est pas confiée au CPSF.

### Une gouvernance aujourd'hui limitée aux acteurs du sport

En application de ses statuts, le CPSF est composé principalement des 2 fédérations spécifiques (dont les voix sont majoritaires), des 10 fédérations sportives<sup>1</sup> dont le sport est inscrit au programme des Jeux paralympiques et géré par une fédération internationale affiliée à l'IPC, d'organismes (17 aujourd'hui) qui organisent déjà des activités physiques et sportives pour les personnes handicapées.

Par ailleurs, les acteurs du monde du handicap et les institutionnels (conseils départementaux ...) qui portent la politique du handicap, impliqués dans le financement notamment, ne sont pas aujourd'hui mobilisés dans la définition de la stratégie du développement du sport handicap.

### Une première évolution de la gouvernance, du fait de l'attribution de délégations aux fédérations sportives

A partir de 2016, le ministère, en concertation avec le mouvement sportif paralympique, a souhaité ouvrir la possibilité aux fédérations unisport de demander des délégations pour des para-disciplines. Ainsi, 13 fédérations unisport ont obtenu une telle délégation en sus des fédérations dédiées aux personnes en situation de handicap afin de progresser dans la performance paralympique en vue des JOP 2024.

---

1. FF Aviron, Badminton, Canoë-Kayak, Cyclisme, Equitation, Taekwondo, Tennis, Tir à l'arc, triathlon, Volley-Ball

### L'éclairage international met en exergue la nécessité d'une gouvernance ad hoc

Le comité paralympique international (IPC) est affilié et reconnu par le CIO. Il est l'organisateur des Jeux paralympiques d'hiver et d'été. Sa particularité est de gérer directement 9 disciplines, d'autres sont gérées par des fédérations sportives internationales (tennis de table et cyclisme par exemple) ou des fédérations dédiées à une forme de handicap ou à une forme de pratique (le handicap mental ou le basket fauteuil par exemple).

La volonté de l'IPC est de confier à terme aux fédérations sportives internationales la gestion de l'ensemble des disciplines inscrites au programme paralympique. Cette approche s'est accentuée lors de l'AG de Beijing en décembre 2011.

A ce jour, 160 comités paralympiques nationaux existent. Il y a presque autant de situations organisationnelles que de pays. Certains comités paralympiques s'appuient sur les seules fédérations sportives dédiées aux personnes handicapées (Belgique), d'autres sont ouverts à toutes les fédérations sportives (Italie, Allemagne).

### Rappel de la problématique

Faut-il intégrer le mouvement sportif paralympique dans les instances territoriales du mouvement sportif olympique ?

Faut-il mettre en place une gouvernance élargie au sein du CPSF ?

Faut-il poursuivre le mouvement de délégation à toutes les fédérations sportives ?

Comment assurer un développement de la pratique sportive des personnes handicapées sur tout le territoire ? Quel rôle à jouer pour les collectivités ? Quelle coordination avec le mouvement sportif olympique ?

### Constats, facteurs d'évolution

**Inciter le mouvement sportif à organiser des animations de sport partagé** : important pour le changement de regard mais ne répond pas aux problèmes d'accès à la pratique pour les personnes handicapées.

**Organiser la transversalité des différents dispositifs d'accompagnement des personnes handicapées en plaçant le pratiquant au cœur du dispositif** : actuellement segmentés, il existe quelques exemples locaux qui pourraient être mieux valorisés et adaptés en fonction des acteurs territoriaux et des besoins des personnes handicapées. Vers la mise en place de plateformes destinées à promouvoir des bonnes pratiques / guiche unique pour un accompagnement individualisé ?

**Organiser la représentation territoriale du CPSF** : indispensable d'organiser et de structurer le développement de la pratique sportive des personnes handicapées en s'appuyant sur l'expertise des fédérations et en organisant le transfert de savoir-faire.

**Faire évoluer les fédérations pour progresser dans la performance paralympique** : accompagner les fédérations sportives dans l'acquisition d'expertise et créer les conditions d'une société sportive inclusive. Structuration nécessaire du développement territorial de la pratique sportive pour les personnes handicapées.

### Scenarii d'évolution

**Scénario 1. Vers une gouvernance partagée mouvement sportif olympique et paralympique (cible post 2024)**

| Points de consensus   | Points de débats                              | Approfondissements réglementaires ou législatifs |
|---|---|--|
| Favorable pour la réalisation d'une société sportive inclusive (changement de regard) | Cohabitation des deux mouvements à organiser. | Organiser une co-présidence ?                    |

**Scénario 2. Une gouvernance distincte au niveau national et partagée au niveau territorial**

| Points de consensus   | Points de débats   | Approfondissements réglementaires ou législatifs                                    |
|---|--|---|
| Assise territoriale CPSF nécessaire pour assurer le développement territorial de la pratique sportive des personnes handicapées | A quel niveau organiser la représentation territoriale du CPSF : CROS/CDOS ou au sein de chaque instance déconcentrée de fédération sportive ? | Modification du code du sport pour organiser la représentation territoriale du CPSF |

**Scénario 3. Une gouvernance distincte au niveau national et une coopération territoriale au sein d'un guichet unique (synergie des acteurs locaux)**

| Points de consensus                               | Points de débats   | Approfondissements réglementaires ou législatifs                    |
|---|--|---|
| Nécessité de créer la synergie des acteurs locaux | Quel échelon territorial pour la mise en place de guichet unique : niveau départemental et/ou régional ? | Identifier le dispositif pour organiser la coopération territoriale |

# Fiches Séminaire du 3 avril (Série B)

## **B1 – L’approche du sport français en Europe**

---

### **Rappel du contexte**

Dans le paysage de coopération multilatérale européenne, il convient de distinguer deux niveaux institutionnels :

#### **L’Union européenne**

Le sport une compétence d’appui de l’Union européenne (UE), affirmant ses dimensions sociétale, économique et organisationnelle, reconnue par les articles 6 et 165 du Traité de Fonctionnement de l’Union Européenne (TFUE) de Lisbonne.

De ce fait, l’UE ne peut prendre aucune disposition normative impactant directement le secteur sportif. En revanche, elle est conduite à avoir un effet régulateur, imposant au sport en tant qu’activité économique et aux fédérations sportives le respect des principes fondamentaux de libre circulation, de libre prestation de services et de concurrence.

Au titre de ce même article 165 est inscrite une reconnaissance des « spécificités du sport ». Ce terme, voire ce concept, au cas par cas, et dans des conditions dégagées par la jurisprudence, permet d’argumenter certaines interprétations limitant l’application du droit européen dès lors qu’un intérêt légitime est poursuivi justifiant des limitations ou entraves adaptées et proportionnées.

#### **Le Conseil de l’Europe**

Il s’agit d’une zone d’influence géographique élargie à 47 États membres correspondant aux enjeux internationaux du sport. Des textes ont été adoptés sur le sport depuis plus de 45 ans, parmi lesquels on peut citer:

- La résolution incitant les États à se doter d’un cadre de lutte contre le dopage en 1967 et la convention contre le dopage adoptée en 1989 ;
- La convention sur la violence des spectateurs 1985 renouvelée à Paris à l’occasion de l’Euro 2016 ;
- La Convention de Macolin de lutte contre la manipulation des compétitions sportives (bien qu’elle ne soit pas encore ratifiée, certaines de ses dispositions sont d’ores et déjà mises en œuvre par les États membres).

Enfin, le Conseil de l’Europe abrite l’accord partiel élargi pour le sport qui permet d’assurer le suivi de la mise en œuvre des conventions et d’adopter des recommandations sur le sport assez larges.

En tout état de cause, on identifie des axes politiques communs entre ces deux niveaux institutionnels favorisant la construction d'un corpus commun : bonne gouvernance, accessibilité et intégrité (2017 rapport du Parlement européen sur une approche intégrée de la politique des sportifs), résolution 2018 « Vers un cadre pour une gouvernance sportive moderne » de l'Assemblée Parlementaire du Conseil de l'Europe.

### **Rappel de la problématique**

L'actualité fait apparaître divers contentieux qui conduisent les États membres de l'Union européenne à s'interroger sur l'impact de la réglementation européenne sur le champ du sport en matière de financement, de libre circulation et de formation, et de concurrence, pouvant aboutir à la remise en cause du monopole des fédérations (arrêt Union Internationale de Patinage 2017) et celle du modèle européen du sport .

Il s'agit dès lors de définir les marges potentielles à dégager par rapport au droit de l'Union et la stratégie que la France doit adopter dans ce contexte.

### **Constats, facteurs d'évolution**

Il est utile de préciser que l'art. 165 du TFUE ne place pas le sport en dehors du champ du droit communautaire mais indique que ce n'est pas une activité comme une autre en raison de sa dimension sociale et sociétale du sport non comparable à un autre secteur.

S'il ne s'affranchit pas du droit communautaire, le sport n'est cependant pas qu'une activité économique et doit être envisagé sous plusieurs angles: sport amateur/sport pro, haut niveau mais également dimension sociétale / dans l'entreprise par exemple pour contribuer à sa performance.

Le sport comporte une dimension éducative également, de santé publique (mobilisatrice de tous les acteurs), contribue à la cohésion sociale et à l'insertion des jeunes, et joue un rôle particulier pour la valorisation du bénévolat.

Pour ce qui concerne son aspect économique, l'Europe représente un espace de négociations pour élaborer des règles communes (fiscalité / TVA - Enjeux de régulation sur les transferts, par exemple).

La Commission ne se positionne par ailleurs pas à l'encontre du monopole de la fédération pour fixer des règles d'organisation des compétitions dès lors qu'elles sont proportionnées et adaptées à la poursuite des objectifs positifs. L'Union Européenne tient compte des fonctions éducative, sociale et culturelle du sport afin de promouvoir les solidarités nécessaires à préserver son rôle social.

Pour faire progresser cette question au niveau national, plusieurs pistes d'action sont envisageables :

- Intégration de l'utilité humaine, sociale et sociétale : source de création de valeur à définir et caractériser (dimension éducative ...) ;
- Meilleure connaissance partagée du corpus communautaire entre autorités publiques et mouvement sportif ;
- Ramener la dimension économique du sport à sa juste réalité (avec plusieurs types d'économie : rentabilité vs juste équilibre tel que l'Économie Sociale et Solidaire).

**Pas de scenarii d'évolution**, mais identification de deux axes sont à affirmer sous l'influence communautaire ou européenne.

#### Équilibre spécificité-concurrence :

Puisque la Commission Européenne et la Cour de Justice de l'Union Européenne construisent leur corpus au cas par cas, il apparaît comme nécessaire d'être proactif afin de définir un équilibre, en tenant compte de la spécificité de chacune des fédérations, entre la dimension économique et l'utilité sociale et sociétale du sport, permettant une application du droit européen à bon escient. A cet effet, besoin d'une articulation forte entre le ministère des sports et le mouvement sportif.

#### Responsabilité en matière d'éthique :

Dans le contexte de l'organisation jeux Olympiques et Paralympiques, la France devra s'inspirer des recommandations du Conseil de l'Europe en matière d'Ethique et de transparence (norme ISO, auto-évaluation et notation externe)



## B2 – Quelle cohérence entre les différents acteurs publics du sport sur les territoires ?

### Rappel du contexte

Le sport, une compétence partagée sur les territoires. En effet, l'article 104 de la loi NOTRe, codifié à l'article L. 1111-4 du CGCT, prévoit que le sport est une compétence transversale par nature entre les différentes collectivités territoriales mais l'article L.1111-9 du CGCT ne désigne pas de chef de filat pour cette compétence. Cette compétence des collectivités territoriales s'ajoute à celle de l'État dans le sport qui s'exprime sur les territoires par le biais de ses services déconcentrés.

Les articles 28 et 29 de la loi NOTRe ont, de plus, transféré aux régions la gestion partielle (patrimoine et certaines missions) des centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS).

### Rappel de la problématique

Au regard des enjeux qui apparaissent sur les territoires en matières de sport (haut niveau, formation, développements des pratiques) la recherche d'une meilleure cohérence des financements territoriaux apparaît primordial.

|   | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>État</b>   | <b>4,3</b>  | <b>4,4</b>  | <b>4,6</b>  | <b>4,7</b>  | <b>4,8</b>  | <b>4,9</b>  |
| <b>Ministères en charge de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur</b> | 3,5         | 3,6         | 3,7         | 3,8         | 3,9         | 4,0         |
| <b>Ministère en charge des sports</b>   | 0,8         | 0,8         | 0,9         | 0,8         | 0,8         | 0,9         |
| <b>Autres ministères</b>  | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         |
| <b>Collectivités territoriales</b>  | <b>10,8</b> | <b>10,6</b> | <b>11,7</b> | <b>12,1</b> | <b>13,4</b> | <b>12,6</b> |
| <b>Secteur communal</b>   | 9,4         | 9,3         | 10,2        | 10,8        | 12,1        | 11,2        |
| <b>Départements + Régions</b>   | 1,4         | 1,3         | 1,4         | 1,3         | 1,3         | 1,4         |
| <b>ENSEMBLE DES ADMINISTRATIONS</b>   | <b>15,1</b> | <b>15,1</b> | <b>16,2</b> | <b>16,8</b> | <b>18,2</b> | <b>17,5</b> |

En milliards d'euros

Source : Poids économique du sport – Édition 2017, INJEP-MEOS, à partir des données fournies par le Ministère en charge de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, le Ministère de l'Intérieur et le Ministère en charge des sports.

## Constats, facteurs d'évolution

Actuellement, on constate

- Une multitude de financeurs du sport sur les territoires.
- Une difficulté à connaître précisément les financements publics dans le sport (particulièrement pour ceux des collectivités territoriales).
- Des niveaux d'interventions qui diffèrent selon les acteurs et les territoires.
- L'émergence de nouveaux acteurs publics principalement liés à l'intercommunalité : métropole, EPCI

Cette situation peut conduire à un foisonnement des initiatives des acteurs publics qui ne sont pas forcément coordonnées entre elles, au risque d'une perte de moyens et de sens de l'action publique dans le domaine du sport.

## Scenarii d'évolution

**Scénario 1 : Supprimer la clause de compétence partagée du L. 1111-4 du CGCT et faire du sport une compétence obligatoire pour une ou des collectivités.**

Ce scénario pouvant s'accompagner d'un transfert aux collectivités territoriales de certaines missions par l'État (ex : sports pour tous, formation).

**Scénario 2 : Conserver la clause de compétence partagée du L. 1111-4 du CGCT mais désigner une collectivité chef de filat.**

**Scénario 3 : Statu quo mais avec renforcement des outils de gouvernance partagée**

- Rendre obligatoire une instance de concertation spécifique (conférence régionale du sport/ conférence des financeurs /CTAP).
- Rendre plus prescriptifs les Schémas de Développement du Sport en Région (modification de l'article L 111-2 du code du sport sur les schémas de services collectifs du sport) et travailler leur articulation avec les Schémas départementaux de l'amélioration de l'accessibilité des services au public

| Points de consensus   | Points de débats   | Approfondissements réglementaires ou législatifs        |
|---|--|---|
| Conserver la clause de compétence partagée entre collectivités                        | Type de structure/ instance à mettre en place au niveau territorial                        | Législative si création d'une conférence des financeurs |
| Mettre en place au niveau territorial une instance /structure de gouvernance partagée | Articulation avec la structure nationale   |   |
| Elaborer un Projet sportif de territoire  | Contenu des projets des territoires et articulation du financement avec le niveau national |   |

## B3 – Les relations entre les collectivités et les clubs professionnels

---

### Rappel du contexte

C'est quoi le sport professionnel ?

C'est un paysage très différent selon les disciplines et niveaux d'évolution, un traitement différencié selon les territoires. C'est aussi un modèle qui s'est développé et qui perdure avec des participations publiques, dont un soutien en subvention non justifiable pour certaines disciplines.

Une mise en concurrence est obligatoire pour la mise à disposition avec exploitation des équipements sportifs. Les redevances de mise à disposition sont à « géométrie variable », une formule de calcul en cours d'élaboration.

Le Code du sport encadre plusieurs éléments essentiels de la relation existante actuellement entre une collectivité et un club professionnel :

L'article L113-2 : « pour des missions d'intérêt général, les associations sportives ou les sociétés sportives peuvent recevoir des subventions publiques ».

L'article R113-1 du code du sport plafonne ce soutien à 2,3 millions d'euros pour chaque saison sportive alors que l'article R113-2 du code du sport définit le cadre de ses subventions :

- 1° La formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés dans les conditions prévues à l'article L. 211-4 ;
- 2° La participation de l'association ou de la société à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale ;
- 3° La mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes sportives.

L'article L113-3 : « pour des prestations de service, les sommes versées par les collectivités territoriales ou leurs groupements aux sociétés sportives en exécution de contrats de prestation de services, ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général visées à l'article L113-2, ne peuvent excéder un montant fixé par décret. De plus, l'article D113-6 précise que les sommes versées par les collectivités territoriales ou leurs groupements aux sociétés sportives en exécution de contrats de prestation de services, ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général sont plafonnées à 30 % du total des produits du compte de résultat de l'année précédente de la société dans la limite de 1,6 million d'euros par saison sportive.

S'agissant des garanties d'emprunt, l'article L113-1 modifié par la loi du 1er mars 2007 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs a introduit la possibilité pour les associations ou des sociétés sportives de bénéficier de garantie d'emprunt de la part des collectivités territoriales ou leurs groupements dans le cadre de l'acquisition, de la réalisation ou de la rénovation d'équipements sportifs.

Les subventions au titre des missions d'intérêt général représentent de 1% à 6% du Chiffres d'Affaires des clubs de 2 premiers niveaux professionnels de football et rugby quand ce pourcentage atteint de 26% à 78 % pour ceux de handball, basket, volley. L'estimation de la moyenne par club du cumul des subventions et prestations de service pour les 5 disciplines (foot, rugby, basket, hand, volley) va de 200 K€ à 1,5 M€ quand la moyenne par club des produits d'exploitation est chiffrée de 1M€ à 74,9 M€ (pour les clubs de L1 de football).

L'article L2122-1-1 du Code général de la propriété des personnes publiques fixe, sauf dispositions contraires, l'obligation de mise en concurrence des clubs sportifs pour la mise à disposition avec exploitation d'enceintes.

### **Rappel de la problématique**

Au regard de la relation entre collectivités territoriales et clubs pro, faut-il traiter tous les sports professionnels de manière identique comme c'est le cas aujourd'hui ?

- Subventions
- Prestations de services

Faut-il revoir le mécanisme de soutien aux clubs professionnels ?

Le sport professionnel relève-t-il du niveau communal ou intercommunal ?

Comment accompagner et favoriser le financement privé des équipements sportifs des clubs professionnels ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

Il existe une volonté des CT de ne pas être absentes du sport pro notamment du fait de l'importance de l'impact du sport professionnel en termes de rayonnement et de marketing territorial. Le club pro relève « de fait » de l'intercommunalité vu le rayonnement du sport professionnel. Il y a cependant un changement des mentalités à l'égard des soutiens au sport pro. Politiquement le contexte a changé, les mentalités ont évolué. Il est compliqué pour les élus de faire voter des subventions aux clubs professionnels qui bénéficient de droits TV importants

On note une montée en charge de l'intercommunalité (1.263 intercommunalités aujourd'hui) mais elle est confrontée également à la rareté financière

Pour les sports de salle (Basket), les équipements sont sous-dimensionnés pour générer un modèle économique. Dans ces cas, le soutien public est une compensation au sous dimensionnement des équipements. La jauge n'est plus un sujet. Aujourd'hui, en particulier pour les stades, l'intérêt d'une jauge importante est remis en cause. L'important, ce sont les espaces « hospitalités » pour développer des actions commerciales

Des investissements de plus en plus importants des clubs dans les équipements sportifs

Il faudrait traiter différemment (cette proposition fait débat) sports médiatisés et touchant aux droits TV et les autres sports.

Il y a une nécessité d'organiser une gouvernance partagée du sport pro entre les différents niveaux de collectivités sur des engagements pluriannuels et avec notamment un passage à l'intercommunalité.

Il faudrait prévoir une contractualisation plus longue sur 2 ou 3 olympiades pour donner de la lisibilité à la relation contractuelle.

Le soutien financier à la construction d'équipements sportifs doit-il être corrélé à la suppression des subventions de fonctionnement ?

Il faudrait transposer certains modèles européens associant « sport mineur » et « sport majeur » ex real de Madrid

Fin du plafonnement des prestations de services

Réflexion sur la logique de filière avec engagement CT et mouvement sportif

Comment limiter le risque sportif ? Réflexion sur le format des compétitions, réduction du risque ascenseur, réduction de l'accident sportif (ex de l'euro ligue avec analyse sur 3 saisons, permis à point)

Les clubs devraient participer au programme fonctionnel et technique des opérations en maîtrise d'ouvrage publique

## Scenarii d'évolution

En préalable au choix d'un scénario, il faut supprimer la mise en concurrence sur le fondement de l'article L. 2122-1-1 du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques.

### Scénario 1 : Statu quo

En matière de territoire de référence, d'équipement, de financement de l'enceinte ou de subvention.

**Scénario 2 :**

L'intercommunalité prend la compétence en matière de sport professionnel. Il y a un transfert de l'exploitation de l'équipement et des petits investissements. Le financement de l'enceinte se matérialise par la généralisation d'une formule de calcul de redevance. Il y e enfin une redéfinition de la nature de la subvention.

**Scénario 3 :**

La compétence sport pro va à l'intercommunalité et le pilotage se fait niveau régional. On facilite l'initiative privée pour la réalisation des équipements et le soutien à l'investissement est plafonné. L'octroi des subventions aux sports bénéficiant de droits TV est supprimé et les prestations de service sont déplafonnées.

| <b>Points de consensus</b>   | <b>Points de débats</b>  | <b>Approfondissements réglementaires ou législatifs</b>                                    |
|--|--|--|
| Suppression de la mise en concurrence préalable pour la mise à disposition avec exploitation d'enceintes |  | Modification de l'article L. 2122-1-3 du code général de propriété des personnes publiques |
|  | La suppression des subventions aux clubs professionnels dont le % des droits TV est supérieur à 15 % | Modification de l'article R. 113-1 du code du sport  |

## B4 – Performance, Haut Niveau et Territoires

---

### Rappel du contexte

Paris est devenue ville hôte des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024, les résultats sportifs seront un élément constitutif du succès de ces JOP. La nation toute entière doit être au rendez-vous de cette réussite sportive.

Le modèle sportif français produit depuis vingt ans entre 37 et 42 médailles olympiques et passe de 95 à 28 médailles paralympiques, pendant que nos voisins Britanniques, au PIB équivalent, passent de 15 à 67 médailles olympiques et de 122 à 147 médailles paralympiques. L'objectif de 80 médailles aux JO de 2024 s'impose à tous. Pour cela, une équipe projet dénommée « Performance 2024 » a été mise en place autour de Claude ONESTA, dont la mission consiste à proposer une nouvelle gestion nationale du sport de haut niveau et de la haute performance.

Le sport de haut niveau et la haute performance sont majoritairement financés par le secteur public (collectivités et État) et la perspective des JOP de 2024 attire tous les jours un peu plus le secteur privé.

Suite à la loi NOTRe, les acteurs territoriaux ont été profondément remaniés entraînant certaines pertes de repères au sein du mouvement sportif.

Les sportifs français sont répartis sur l'ensemble des territoires (à l'intérieur et hors établissements) et chaque acteur contribue à leur réussite.

Un protocole d'accord, intitulé « recommandations communes pour une gouvernance territoriale du sport de haut niveau » a été signé en septembre 2017.

### Rappel des problématiques/ points de débat

- Comment rendre plus efficiente l'action publique au service d'un projet de performance national au regard des objectifs de résultat fixés ?
- Comment mieux intégrer des acteurs privés au bénéfice de ce projet de performance national et dans quel cadre ?

### Les constats

La diminution du CNDS sur les territoires et la suppression des emplois aidés inquiète les acteurs territoriaux sur la capacité à conforter le parcours du sportif.

Il est nécessaire de rendre plus lisible les Projets de Performance Fédéraux des fédérations.

L'individualisation du suivi des Sportifs de Haut Niveau sur le plan national et territorial et plus particulièrement la génération 2024 doit être renforcée pour atteindre l'objectif escompté.

L'organisation du sport de haut niveau français est trop opaque pour les collectivités et plus particulièrement pour le secteur privé.

En sport paralympique, il est urgent de rééquilibrer les moyens pour permettre un accompagnement à la hauteur des attentes.

### **Les facteurs d'évolution partagés**

Une première approche serait de clarifier la responsabilité des acteurs territoriaux autour de leurs compétences partagées et favoriser le travail interministériel (Éducation nationale, Défense, Intérieur...).

La capacité à faire des choix au regard des stratégies nationales et territoriales (efficience des moyens) semble aujourd'hui un facteur clé de rationalisation de notre système d'allocation de moyens.

La transparence des objectifs et des décisions doit être opérée pour plus de confiance, exigence et cohérence.

En matière d'intégration des SHN dans le monde du travail, une meilleure connaissance de la fiscalité et des dispositifs existants permettrait déjà une piste d'évolution notable.

L'enveloppe dévolue aujourd'hui aux politiques sportives de haut niveau ne permettent pas de faire du « cousu main ».

### **Deux visions en débat :**

1/ Mettre en place des instances de concertation territoriales selon les préconisations du protocole d'accord (commission thématiques : socioprofessionnelles, structures, équipements...)

2/ Vision plus intégrée : développer des pôles de compétitivité / d'excellence dans chaque région (GIP, association) qui centralisent les moyens et les décisions autour des différents acteurs → guichet unique ?



## B5 – Les CREPS dans les territoires

---

### Le contexte : un réseau de 17 établissements implantés dans les territoires

#### 1 - l'état du droit

Depuis leur décentralisation partielle, en application de l'article 28 de la loi NOTRe du 7 août 2015, les centres de ressources, d'expertise et de performance sportive (CREPS) constituent une catégorie à part entière d'établissements publics.

Cette décentralisation ne correspond pas à un désengagement de l'État mais bien à la mise en place d'un nouveau partenariat avec les conseils régionaux qui doit permettre de renforcer l'efficacité des actions conduites sur le territoire par ces établissements.

Devenus établissements publics locaux de formation dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire, les 17 CREPS, dont deux outre-mer, bénéficient d'un financement partagé entre chacune des régions concernés et l'État .

Alors que les régions sont devenues propriétaires de ces sites et qu'elles ont à leur charge les dépenses de fonctionnement, d'équipement et d'investissement, dépenses qui ont fait l'objet de compensations financières pérennes, l'État finance la rémunération des agents du CREPS relevant de l'État (950 agents, 50 M€ en LFI 2018) et la conduite d'actions dans le champ du sport de haut niveau et de la formation (8 M€ en LFI 2018).

Les dispositions réglementaires liées à cette décentralisation ont été prises, notamment le décret en Conseil d'État n°2019-152 du 11 février 2016 qui définit le statut des CREPS, leurs missions et leur organisation administrative et financière.

Enfin, la loi prévoit que chaque CREPS dispose d'un contrat pluriannuel de performance avec l'État et d'une convention avec la région. Ces deux documents peuvent, en application de l'article R114-2 du code du sport, constituer une convention unique concrétisant ainsi la gouvernance partagée de ces établissements et leur capacité à conduire des missions au nom de l'État et d'autres pour le compte de la région.

## 2 - les principaux chiffres

Les CREPS conduisent principalement 3 grandes missions :

- l'accompagnement des sportifs de haut niveau, essentiellement des collégiens et lycées inscrits dans des établissements scolaires partenaires. A ce titre, 202 pôles sont implantés dans les CREPS, regroupant 1 000 sportifs de haut niveau et 1 500 sportifs « Espoirs » ;
- la formation aux métiers du sport et de l'animation. Les CREPS représentent 2,5 % des organismes de formation au plan national mais portent 20 % de l'offre de formation dans les champs du sport et de l'animation. A titre d'exemple, 40 % des formations en natation sont conduites par les CREPS ;
- l'accueil de stages du mouvement associatif, essentiellement sportif.

Ils ont développé un modèle économique vertueux qui permet que plus de 40 % de leurs ressources provient de leurs activités. Les dépenses de fonctionnement qui relèvent des régions sont couvertes par une partie de ces ressources propres. Enfin, la subvention du ministère des sports représente 60% de leurs recettes et couvre près de 80% des dépenses totales de personnel.

### La problématique

La problématique tourne beaucoup autour de la place que doit occuper le Creps dans le nouveau paysage qui va se dessiner notamment dans le cadre de la filière de performance ou celui du suivi socioprofessionnel des Sportifs de Haut Niveau, dans la formation aux métiers du sport et de l'animation ou le développement des pratiques sportives.

Le CREPS doit-il être une plateforme au service de toutes les structures du territoire ? Un lieu d'expertise et de ressources au service de la performance ?

Se posent aussi des questions sur le modèle économique que le CREPS doit adopter, son articulation avec l'écosystème local ainsi que ses relations avec les universités.

### Le positionnement des acteurs

#### 1-Les acteurs sportifs

Les fédérations sportives, au plan national et régional, s'appuient depuis longtemps sur les CREPS pour mettre en œuvre dès que possible leur politique sportive, essentiellement en ce qui concerne le sport de haut niveau et la formation des cadres. Ce rôle n'est pas remis en cause mais des améliorations dans le fonctionnement et le positionnement de ces établissements sont attendues (cf. point 3).

## 2-les acteurs publics (État/CT)

L'État considère que les CREPS représentent un réseau important pour mettre en œuvre une politique publique dans le champ du sport. Avec la décentralisation, les régions prennent de plus en plus conscience du potentiel qu'ils représentent mais attendent également des évolutions afin de renforcer leur ancrage territorial et élargir leur champ d'intervention si nécessaire (cf. point 3).

Ainsi, l'existence des CREPS n'est pas remise en cause, surtout dans le contexte actuel de Paris 2024.

### Les facteurs d'évolution

Tout d'abord, la décentralisation partielle des CREPS est un facteur d'évolution en soi qu'il convient de mener à son terme.

Le cadre législatif et réglementaire qui s'impose aux CREPS ne nécessite pas d'évolution. Pour mémoire, ce cadre fixe aux CREPS des missions à conduire au nom de l'État (article L. 114-2 du code du sport) et d'autres, facultatives, au nom de la région (article L. 114-3 du code du sport).

En revanche, les CREPS peuvent évoluer dans leur mode de fonctionnement et dans leur rayonnement afin de remplir au mieux leurs missions et ce, dans la perspective de renforcer leur positionnement dans la stratégie territoriale définie collectivement par les acteurs des territoires. Ainsi, un travail collectif va s'engager sur :

- Le renforcement de la gouvernance partagée « État/région » qui trouve sa concrétisation dans l'élaboration et la signature des conventions tripartites.
- Le développement de nouvelles compétences au sein des établissements, ou sous forme de partenariat, liées aux dynamiques locales. Les CREPS doivent, dans le cadre d'un modèle économique viable, développer de nouvelles actions répondant aux besoins des usagers et des territoires. Dans le champ du sport de haut niveau, le dispositif du « Grand INSEP » doit se poursuivre et s'intensifier.
- La recherche d'une plus grande adaptabilité dans leur fonctionnement et d'assouplissement de leur cadre de gestion permettant de mieux répondre aux besoins, notamment des fédérations, et permettant aux équipes de direction de se positionner en développeur.
- L'élargissement de leurs missions en fonction des besoins de l'État et des territoires, notamment dans le champ du sport/santé, de la recherche appliquée et du développement des pratiques.

## Scénarii d'évolution

### 1. La suppression des CREPS n'est pas envisagée

Les fonctions des CREPS ont perduré lorsque les structures ont disparu : haut Niveau, formation, accueil

C'est d'autant plus inenvisageable dans le contexte de Paris 2024

### 2. Le CREPS pourrait être une structure d'avenir inscrite dans un projet sportif de territoire

La vision : un établissement centré sur ses 3 missions (Haut Niveau, formation, accueil des stagiaires), et tête de réseau Haut Niveau dans les territoires dans et hors CREPS. En tout état de cause, dans l'immédiat, le suivi socio-professionnel doit être mieux organisé et les fédérations doivent approfondir les liens avec les CREPS et les régions.

La situation actuelle peut être dynamisée par une dynamique « grand INSEP » à renforcer.

De nouvelles implantations de CREPS seraient à envisager.

Ouverture des champs d'intervention à la recherche appliquée avec les universités et l'écosystème de recherche/innovation (pôle de compétitivité...).

Acteur local parmi d'autres dans le cadre d'une gouvernance élargie : conseils de l'État, des collectivités territoriales et du mouvement sportif en matière de développement du sport en fonction des besoins locaux, de sport santé...

## **B6 – Les équipements sportifs : accessibilité, modalités de gestion et normes**

### **Rappel du contexte**

Les équipements et aménagements constituent à l'évidence la pierre angulaire de toute politique sportive et de toute forme d'accès à la pratique. Ces équipements, majoritairement édifiés et gérés par le bloc communal, sont généralement « normés » et pensés pour la pratique compétitive et/ou scolaire. Leur modèle économique est largement dépendant des participations publiques, tant aux niveaux de la maîtrise d'ouvrage que du financement.

La gestion de ces équipements se trouve soumise à un réseau important de normes.

### **Rappel de la problématique**

Trois questions essentielles sont posées à l'analyse :

- comment renforcer l'accès aux équipements sportifs, en termes :
  - d'implantation (communal, intercommunal...) ?
  - de conception (polyvalence vs. spécialisation) ?
  - de public (« public historique », nouveaux publics) ?
- quels modèles économiques / modes de gestion pour quels types d'équipements :
  - place des clubs associatifs dans le nouveau modèle ?
  - sources de financement ?
- quelle gouvernance des normes ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

La problématique des normes repose en partie sur l'imbrication de trois catégories d'acteurs impactés : des acteurs qui édictent des normes, mais ne financent pas leur mise en œuvre (fédérations sportives, ligues professionnelles), des acteurs qui financent leur mise en œuvre sans être le plus souvent associés à leur production (collectivités) et des acteurs qui doivent ensuite s'adapter à cette double contrainte technique et budgétaire (constructeurs d'équipements). Le dialogue entre tous ces acteurs apparaît complexe.

Il existe un lieu de concertation : la Commission d'examen des projets de règlements fédéraux relatifs aux équipements sportifs (CERFRES). Cette commission réunit les trois principales parties concernées : mouvement sportif, collectivités territoriales et État. A l'issue d'un travail préparatoire d'analyse étayée par des études d'impact, la CERFRES recherche des positions de consensus afin d'émettre des avis.

Une certaine unanimité s'est fait jour pour considérer nécessaire de renforcer les compétences de la CERFRES. En effet, à ce jour, cette dernière ne dispose pas de pouvoir de contrainte sur les acteurs. Il semblerait opportun de considérer qu'elle puisse, au-delà de sa compétence à émettre des avis, s'autosaisir de sujets normatifs, évoquer et se prononcer a posteriori sur une norme déjà mise en œuvre, assortir ses avis de conditions et disposer d'une capacité de contrôle de la mise en place des normes.

Plusieurs principes peuvent être promus pour améliorer la rationalité et l'efficacité du système, notamment l'intégration de davantage de souplesse dans l'édiction et la mise en œuvre des normes (en accordant une marge de manœuvre accrue aux élus locaux pour adapter les demandes du monde sportif au contexte du territoire), la facilitation du dialogue et de la co-construction des évolutions des règlements entre organisateurs des compétitions et élus locaux et la promotion du déploiement de nouveaux équipements fonctionnels.

La mise en cohérence des politiques de normalisation s'avère une nécessité s'agissant du sport de haut niveau et du sport professionnel, dans la mesure où les attentes liées à l'organisation des compétitions peuvent constituer un réel poids administratif, technique et financier pour les collectivités. Pour le développement des équipements dédiés au sport pour tous, la mise en cohérence à l'échelle territoriale doit s'adapter au terrain, en laissant le bloc local déterminer ce qui doit relever du niveau communal ou intercommunal.

Dans le domaine de la conception des équipements, la spécialisation semble constituer une piste à approfondir pour optimiser l'utilisation des équipements par le club et induire de nouveaux modèles économiques adaptés. Une telle évolution peut s'articuler avec le concept plus général de complexe sportif, lieu de vie et de socialisation global constitué notamment autour d'un équipement multisport et d'équipements spécialisés.

S'agissant enfin de la maîtrise d'ouvrage, dans le contexte actuel d'évolution des pratiques, le club 3.0 à terme doit devenir un centre d'intérêt territorial. La nécessaire évolution des clubs passe par la mise en réseau et le renforcement du rôle d'animateur des comités et ligues. En outre, souvent coupés de leur environnement, les clubs doivent davantage s'inscrire dans une logique de coopération et d'animation territoriale.

Trois dynamiques d'évolution peuvent ainsi être évoquées : la mise en place de licences sport loisir, à même de générer de nouveaux modèles économiques, la création d'association d'intérêt général par la fédération pour assurer la maîtrise d'ouvrage d'équipements destinés aux nouvelles pratiques et la mise en place du payeur prescripteur.

## **Scenarii d'évolution**

### **Scénario 1 : Continuité**

Ce scénario est marqué par un schéma d'implantation des équipements sans réelle répartition des compétences, une poursuite de la reproduction des modèles de conception, un financement et une gestion toujours très largement publics et une poursuite du système actuel d'élaboration des normes.

### **Scénario 2 : Harmonisation**

Ce scénario est marqué par un schéma de cohérence dans l'implantation des équipements entre collectivités et mouvement sportif, la coexistence de la conception d'équipements polyvalents et spécialisés, un financement et une gestion de plus en plus mixtes avec une montée en puissance des modèles privé-public et le recours à des fonds associatifs et un renforcement du rôle de la CERFRES dans la régulation des normes.

### **Scénario 3 : Partage de l'offre**

Ce scénario est marqué par un schéma de cohérence dans l'implantation des équipements à géométrie variable en tenant compte des contextes locaux, la coexistence nette de construction d'équipements privés ou publics et la mise en place du principe du prescripteur payeur s'agissant de la gouvernance des normes.

# Fiches Séminaire du 1<sup>er</sup> juin (Série C)



## **C1 – La formation aux métiers du sport : la répartition des compétences et les complémentarités entre l'État, la branche professionnelle et les fédérations en matière de formation**

---

### **Rappel du contexte :**

Les métiers de l'encadrement du sport entrent dans le champ des professions réglementées. Cette approche du besoin de sécurisation des pratiques par une obligation de diplôme définie par l'État est ancienne. Elle est la source du modèle d'organisation des formations aux métiers d'éducateur sportif.

Depuis le début des années 2000 et l'entrée du sport dans le droit commun de la formation professionnelle, on note une augmentation du nombre de dispositifs de formation et de certification. Ils sont portés par l'État (ministère des Sports, Enseignement supérieur notamment STAPS, l'Éducation nationale), les branches professionnelles et les fédérations. À date, sont référencés au code du sport 1037 diplômes (828 diplômes d'État, 11 TFP, 84 CQP, 114 diplômes universitaires), pour 148.450 cartes professionnelles valides au 23 mars 2018 alors que du point de vue européen 55 professions ont été identifiées. À noter également que chaque nouvelle qualification s'accompagne de prérogatives spécifiques synonymes d'une réglementation de plus en plus contraignante. On note également une émergence de nouvelles activités et de formes de pratiques (libres, commerciales, accompagnées par les nouvelles technologies) qui engendre une difficulté croissante d'application de la réglementation en vigueur.

### **Rappel de la problématique :**

Le cadre réglementaire et ses incidences soulèvent deux questions :

- le dispositif actuel de formation, son organisation, son architecture et sa mise en œuvre sont-ils adaptés aux enjeux du développement des pratiques et de l'emploi dans les métiers de l'encadrement sportif ?
- le cadre réglementaire en matière d'encadrement des pratiques est-il proportionnel à l'objectif de sécurité visé par l'État ? Celui-ci pourra-t-il subsister dans le cadre européen ? L'État a-t-il vocation à organiser les formations sportives ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

Le premier constat est un manque de lisibilité tant du cadre réglementaire actuel que des dispositifs de formation. Cette situation peut parfois être considérée comme génératrice d'une fragmentation du secteur qui nuit à l'adéquation emploi, formation. A minima, la transversalité entre les qualifications mérite

d'être renforcée. Le développement des blocs de compétences de manière concertée entre les acteurs de l'État (ministère des Sports, ministère de l'enseignement supérieur, ministère de l'Éducation nationale), les branches professionnelles et les fédérations peut apporter une réponse efficace et concrète à cette problématique. L'enjeu est, grâce à un décloisonnement des dispositifs de formation, de raisonner davantage en termes de parcours que d'une première qualification lourde en volume et souvent coûteuse.

De même, la réglementation actuelle du ministère des Sports peut participer à la fragmentation des qualifications du secteur alors qu'aucune exigence n'intervient pour les bénévoles. Une approche plus proportionnée pourrait contribuer à favoriser, l'entrée dans la profession, la notion de parcours et répondre davantage à l'exigence d'adéquation emploi-qualification.

Parmi les facteurs d'évolution qui peuvent être relevés :

- le projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel qui, entre autre, renforce le rôle des branches, instaure l'individualisation des droits en formation professionnelle et réaffirme l'importance de l'apprentissage qui va être plus centré sur les besoins des jeunes, sans doute moins coûteux pour l'employeur, même si dans notre secteur la question du tutorat assuré par un bénévole reste posée ;
- les directives européennes qui posent le principe d'une réglementation proportionnée des professions par les États membres ;
- l'étude de France Stratégie qui vise à mieux appréhender le périmètre du secteur sport.

## Scénarii d'évolution

### Scénario 1 : Statu quo

### Scénario 2 :

- Redéfinition de l'architecture des formations dans laquelle l'État se positionne dans une approche proportionnée d'activités règlementées (inscription à l'annexe II-1 du Code du sport) définie sur des fondements de « sécurité,
- Renforcer la prise en compte de l'emploi et de l'employabilité dans la construction des certifications et la mise en œuvre des formations,
- Favoriser les parcours à l'intérieur d'une filière sport « élargie », dont les STAPS, en engageant un travail approfondi sur la notion de bloc de compétences,
- Travail renforcé sur la complémentarité entre les différentes filières de formation et de certification: État dont Enseignement supérieur notamment les STAPS, Branches professionnelles et Fédérations,
- Précision des attentes de qualifications concernant les bénévoles.

**Scénario 3 :**

- On ne change pas le modèle.
- Le cadre juridique ainsi que les prérogatives aux diplômés sont conservés. Certains des participants jugent qu'il est prudent, dans le contexte européen de ne pas changer la loi ; au risque d'être obligé de renoncer à toute sécurisation de nos diplômes.
- Les trois grands acteurs de la formation dans le sport que sont, la Branche, l'Éducation Nationale avec l'Université (De BAC -3 à BAC +6) et le Ministère des Sports sont reconnus unanimement complémentaires et compétents. Déjà ouvert au mode collaboratif, il convient de renforcer et de fluidifier les liens entre ces trois structures.
- Tous s'accordent à reconnaître que le système a besoin de souplesse afin de faciliter l'employabilité. Dans cet objectif pratique, nous devrions travailler sur les passerelles entre ces branches en définissant des blocs de compétence. La cible est simple ; toute personne désirant acquérir un nouveau diplôme ne doit plus être obligée de suivre un nouveau cursus au complet, mais doit être allégée des compétences reconnues dans ses diplômes déjà obtenus.

| <b>Points de consensus</b>   | <b>Points de débats</b>   | <b>Approfondissements réglementaires ou législatifs</b>  |
|--|---|--|
| Renforcement de l'approche métiers et non certification.<br>Approche réglementaire proportionnée.<br>Travail sur les blocs de compétence.<br>Favoriser les parcours au sein d'une filière sport élargie. | Les compétences des bénévoles et leur certification en matière d'encadrement.<br><br>La complémentarité entre les dispositifs de formation et de certification. | Modification de l'article L212-1 du Code du sport<br><br>Modification de l'annexe II-1 du code du sport. |

## C2 – Les moyens du développement : les CTS

---

### Rappel du contexte

La situation tout à fait singulière des cadres d'État exerçant leur mission auprès d'organisations privées que sont les fédérations, est caractéristique de l'organisation du sport en France ; elle a de longue date suscité débat.

Au cours de la journée d'installation des travaux sur la gouvernance, un florilège de questionnements issus des différents rapports et missions ont été présentés. Parmi les principaux, on peut retenir :

- Diminuer le nombre de CTS affectés dans les fédérations qui disposent des ressources propres les plus importantes (Didier Guillaume 2015 le soutien de l'État aux fédérations sportives)
- accélérer le redéploiement sur d'autres fédérations et d'autres disciplines, en préservant les petites fédérations (idem)
- S'appuyer sur la complémentarité entre cadres d'État et cadres fédéraux (mission CEGEFI- IGJS 2016)
- S'interroger sur la pertinence de doter les fédérations non délégataires (rapport IGJS 2011)
- Contractualiser les missions sur la durée d'une olympiade (États généraux du sport)
- Garantir la présence régulière des CTS au sein des DRJSCS (IGJS 2011)
- Resserrer leurs missions sur des fonctions de coordination au niveau national (Cour des comptes 2013)
- Plafonner les compléments de rémunération versés par les fédérations (Cour des comptes 2009)
- Pour les missions relevant du seul entraînement sportif, il ne devrait plus être procédé au recrutement de fonctionnaires (CEGEFI-IGJS 2016)
- Renforcer la mobilité des cadres techniques (Didier Guillaume et EGS)

Des réformes sont intervenues tant au niveau statutaire qu'indemnitaire complétant le Code du sport qui ont légitimé et légalisé leur situation.

L'article L 131-12 du code du sport est ainsi rédigé :

Des personnels de l'État ou des agents publics rémunérés par lui peuvent exercer auprès des fédérations agréées des missions de conseillers techniques sportifs selon des modalités définies par décret en Conseil d'État. (Loi n° 2015-1541 du 27 novembre 2015 art 23).

Les fédérations peuvent, au titre de ces missions, leur verser des indemnités dans les limites et conditions fixées par décret.

Pendant la durée de leurs missions, les conseillers techniques sportifs restent placés, selon les cas, sous l'autorité hiérarchique exclusive du ministre chargé des sports ou du chef de service déconcentré dont ils relèvent.

Ils ne peuvent être regardés, dans l'accomplissement de leurs missions, comme liés à la fédération par un lien de subordination caractéristique du contrat de travail au sens du livre II de la 1<sup>ère</sup> partie du code du travail.

De qui parle-t-on et quelles sont leurs missions ?

Le Ministère des Sports est une administration de missions dont tous les cadres sont imprégnés de la dimension éducative de leurs fonctions.

A ce jour 1.590 cadres techniques sportifs répartis comme suit : 1.365 en fédérations olympiques, 105 haut niveau et non olympiques, 109 en affinitaires ou multisports et 11 situations particulières. Ils représentent un budget de 104 M€.

400 gérés par le service à compétence national de gestion des cadres techniques sportifs, connu sous l'acronyme CGO-CTS ; les 1.190 autres sont rattachés aux Directions régionales.

Par ailleurs, CTS est un terme générique ; leurs métiers peuvent être différenciés en :

- Directeur technique national : DTN
- Directeur technique national adjoint : en charge du haut niveau, de la formation, de développement, de l'organisation territoriale
- Entraîneur de haut niveau
- Responsable de pôle sportif, France, France jeune, espoir,
- Référent du suivi socio-professionnel
- Responsable sectoriel national
- Responsable sectoriel régional : coordonnateur d'une ETR

Enfin, éléments de complexité supplémentaires :

Le dispositif serait difficilement pilotable car le CTS est dépendant de 3 autorités : l'autorité hiérarchique exercée par la directrice des sports ou le directeur régional, l'autorité fonctionnelle (et technique) exercée par le Directeur technique national, et celle exercée par le Président de la fédération ou de la ligue régionale.

Par ailleurs, les CTS seraient-ils des privilégiés puisqu'ils bénéficient de régimes indemnitaires qui peuvent être cumulatifs : indemnité de CTS et compléments fédéraux parfois importants.

**Rappel de la problématique** : quelle est la plus-value des cadres techniques d'État ?

Les CTS doivent-ils se consacrer :

- Au sport de haut niveau au nom du rayonnement de la France ?
- À la lutte contre les inégalités d'accès au sport : que ce soit par rapport aux pratiquants ou aux territoires ? À la formation ? Au sport santé ? ou autre ?
- En quoi ont-ils un rôle de régulation du sport, au nom de l'éthique, et de la préservation des intérêts des compétitions ?
- Faut-il maintenir le dispositif des CTS ? (CTS / enveloppe financière)
- Faut-il revoir la gestion des CTS et leur positionnement (recrutement, management, formation,...) ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

Un rôle essentiel indéniable :

Les cadres techniques couvrent toutes les missions déléguées aux fédérations qui elles-mêmes ont une délégation de service public ; « découper leurs compétences en morceaux serait suicidaire ».

Les fédérations restent attachées à la mise à disposition des CTS dans le système actuel, d'autant que certaines n'ont pas les moyens de recruter des cadres

Les cadres techniques sont de véritables leviers d'intervention de l'État sur les territoires.

S'agissant du haut niveau, le mouvement sportif regrette de ne pouvoir les choisir.

Pour des missions au service des projets, fédéral et territorial, touchant des domaines aussi divers que le HN, la formation, le développement, la santé, ...

Ce qui pose problème :

C'est la gestion de carrière, la gestion des parcours professionnels

Quel recrutement par rapport à quelles missions ? Pas d'école de cadre mais des propositions nombreuses de formations éclatées, une réelle complexité sur de développement des pratiques sportives liées aux nouveaux grands territoires et aux pratiques émergentes.

Enfin la question du lien de subordination a été maintes fois soulevée en ces termes ; « qui est le patron ? » : il est souhaité un seul patron, le DTN qui applique le projet fédéral à tous les niveaux (national et territorial) et met en œuvre les orientations ministérielles

D'où un maintien avec quelques évolutions du système actuel et une convergence à terme des fonctions de CTS et de CAS.

### Scenarii d'évolution

Scénario 1 : Cadres techniques sous l'autorité fonctionnelle et hiérarchique du DTN

Scénario 2 : Maintien, avec des ajustements, du système actuel permettant la déclinaison d'une politique ministérielle sur les territoires

Scénario 3 : Cadres techniques rattachés aux CREPS et pouvant s'inscrire dans une démarche de gouvernance partagée.

| Points de consensus   | Points de débats  | Approfondissements réglementaires ou législatifs   |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Simplifier et optimiser par une évolution permanente du dispositif (recrutement, formation initiale et continue)</li> <li>* Faire converger les CAS et les CTS</li> <li>* Revoir la répartition entre fédérations et sur les territoires</li> <li>* Mutualisation de missions pour des cadres interfédéraux</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Autorité fonctionnelle ou autorité hiérarchique des DTN avec un CGO renforcé</li> <li>* Autre structure de rattachement : CREPS ?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Modification du décret de gestion des DTN</li> <li>* Évolution de la Loi Notre</li> <li>* Arrêtés fixant les épreuves de recrutement du concours de PS</li> </ul> |

## C3 – Le Financement du sport

---

### Rappel du contexte

Le soutien du sport bénéficie de financements importants, évalués pour l'année 2014 à 36,9 Mds€, soit 1,73 % du PIB.

La part la plus importante de ces financements repose sur les administrations publiques, à hauteur de 12,6 Mds€ de la part des collectivités territoriales et de 4,9 Mds€ pour l'État.

S'agissant spécifiquement du financement des actions du Ministère des Sports, il repose en premier lieu sur des crédits budgétaires :

- le programme 219 « Sport », à hauteur de 347,2 M€ pour l'exercice 2018 ;
- la quote-part du sport des programmes « support » 124 et 333 : 358,2 M€ en 2018 ;
- un nouveau programme 350 pour les Jeux Olympiques et Paralympiques, à hauteur de 58 M€ en autorisation d'engagements et de 48 M€ en crédits de paiement.

S'ajoutent à ces vecteurs, des taxes affectées dédiées au financement du sport amateur et au Centre national pour le développement du sport (CNDS), représentant pour l'exercice 2018 133,4 M€, déclinées en :

- un prélèvement principal de 1,8% sur les mises des jeux de la Française des Jeux ;
- un prélèvement de 1,8% sur les mises de paris sportifs ;
- une contribution de 5% du montant de la cession, à un éditeur de chaînes de télévision, des droits de retransmission des compétitions sportives, appelée du nom de sa créatrice « taxe Buffet ».

Cette contribution du budget de l'État doit néanmoins être replacée dans le contexte du programme « Action publique 2022 », qui vise notamment à réduire de trois points la part de la dépense publique dans le PIB.

Parallèlement, la ministre des Sports s'est vu confier l'objectif d'« *accroître la contribution de la filière économique du sport au PIB de notre pays* », à 2 % à horizon 2024.

### Rappel de la problématique

Trois questions essentielles sont posées à l'analyse :

- faut-il revoir les fondements de la solidarité financière entre sport professionnel, sport de haut niveau et sport amateur, à l'heure de l'éventuelle ouverture du capital de la Française des Jeux et de la montée en puissance des paris sportifs ?



- comment développer les apports des acteurs privés en prenant notamment appui sur la dynamique positive occasionnée par l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 ?
- comment peuvent se répartir les financements respectifs entre les différents niveaux de collectivités territoriales et la future structure nationale ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

S'agissant du financement public, le premier élément repose sur le constat d'un plafond fixé sur le produit des taxes affectées bien inférieur au rendement de ces dernières. Un exemple particulièrement parlant est celui de la « taxe Buffet » (la moitié du produit revient au CNDS). Un même raisonnement peut être effectué pour le prélèvement sur les paris sportifs.

Il importe par ailleurs de rappeler les externalités positives du sport nettement supérieur aux coûts qu'il engendre. Les exemples des impacts positifs de moyen-long terme de l'activation de politiques publiques en faveur du sport-santé ou du sport en entreprise, dont la dynamique infuse de façon croissante l'ensemble des secteurs d'activités, sont aujourd'hui de mieux en mieux documentées.

Le monde sportif fédéral doit pour sa part poursuivre un travail de professionnalisation accrue de ses structures afin de lui permettre capter de nouvelles sources de financement et ainsi accroître sa capacité d'autofinancement.

Quant aux entreprises de la Filière Sport, elles participent, bien au-delà de leur seul cœur de métier, au développement du sport français, en finançant et accompagnant des initiatives publiques ou privées, nationales ou locales.

Une certaine unanimité s'est fait jour pour considérer comme prioritaire la poursuite de deux objectifs complémentaires :

- générer de nouvelles ressources. Les pistes du mécénat, des taux de TVA, des crédits d'impôt doivent être explorées, pour rapprocher le financement du sport de celui de la culture par exemple, autre « accélérateur de bien-être collectif ». L'initiative d'un nouvel investissement dans le sport, via la reproduction du modèle des SOFICA cinématographiques et audiovisuelles ou la création d'un modèle de banque mutualiste des associations sportives, constitue une piste consensuelle ;
- expertiser la capacité des dispositifs de financement généralistes à embarquer des volets sport.

## Scénarii d'évolution

### Scénario 1 : Reconnaissance de l'utilité sociale et économique du sport comme relais de croissance

Ce scénario est marqué par une démarche de reconnaissance des investissements dans le sport comme générateur de moindres dépenses publiques, accompagnée par une expertise des dispositifs d'investissement et une sécurisation fortement souhaitée des dispositifs de financement (relèvement ou déplafonnement des taxes affectées) existants, ainsi que par une intégration facilitée du sport en entreprise, en levant les freins sociaux et juridiques.

### Scénario 2 : Évolution du modèle économique des clubs et des fédérations

Ce scénario est marqué par un développement de nouvelles activités de la part du mouvement sportif, incluant la vente de biens et de services (sport-santé, sport en entreprise, sport pour tous, tourisme), et la professionnalisation des structures d'accompagnement du développement.

### Scénario 3 : Création de nouvelles sources de financement

Ce scénario fait la place à deux nouvelles structures de financement, la « SOFIS », sur le modèle des SOFICA cinématographique et audiovisuelle, et la banque mutualiste du sport. Il peut se croiser avec les scénarii précédents.

## C4 - L'emploi sportif

### Rappel du contexte

L'emploi sportif est aujourd'hui pluriel :

- dans ses métiers (encadrement, management, commerce...), dans ses champs conventionnels (CCN sport, CCN centres équestres, CCN Golf, CCN commerce des articles du sport...), dans ses statuts (associations, structures commerciales, collectivités publiques, travailleurs indépendants...). Il est marqué par la saisonnalité, le temps partiel, voire très partiel, les CDD, un taux de rotation élevé, et une forte dépendance aux financements publics.
- des évolutions tendanciennes avec un encadrement traditionnellement jeune mais qui vieillit également (particulièrement travailleurs indépendants), difficulté à renouveler les dirigeants bénévoles employeurs.

Les difficultés de pérennisation des emplois sont élevées et posent la question de la professionnalisation et du modèle économique des clubs sportifs. Les emplois aidés constituent une modalité majeure d'accès à la formation qualifiante (pas de formation initiale hors enseignement supérieur).

### Rappel de la problématique

L'emploi sportif est aujourd'hui fortement dépendant de l'action publique au sens large : dans sa dimension d'aide financière mais également par les cadres réglementaires existants pour accéder à la formation qualifiante.

La problématique de pérennisation des emplois sportifs qualifiés a été très largement abordée en atelier en éludant en partie la question relative au maintien, et à l'accès à la formation traitée dans l'atelier relatif à la réglementation de la profession d'éducateur sportif.

### Constats

L'emploi sportif se pose dans sa globalité (emplois qualifiés, emplois vers la qualification) mais la disparition brutale des aides de l'État aux emplois aidés s'avère compliqué dans sa gestion. Les collectivités territoriales (à l'exception de certaines régions) baissent leur aide à l'emploi et n'ont plus les moyens de financer directement les clubs. Les structures commerciales avec encadrement se sentent à la fois concurrencées par les associations qui ont un régime fiscal favorable et par des structures sans encadrement. Le nombre d'auto-entrepreneurs se développe depuis 2009 dans des disciplines où traditionnellement peu de

travailleurs indépendants y travaillent. Cela a pour conséquence de fragiliser les structures et des dirigeants dans leurs pratiques RH et se traduit par nombre de requalifications de prestations de services en contrat de travail.

**La baisse des emplois aidés pour accéder à une qualification** dans le sport peut être compensée tout particulièrement par les contrats en alternance (contrats de professionnalisation, contrats d'apprentissage) dans le cadre du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel dont l'objectif est d'accompagner la personne dans sa formation tout au long de la vie.

**La pérennisation d'emplois qualifiés de qualité passe par la volonté de :**

sécuriser l'accompagnement des employeurs, professionnaliser les emplois et les activités

privilégier la mutualisation des emplois pour favoriser la sécurisation des parcours et des carrières des professionnels

privilégier une hybridation des métiers et des compétences croisées nécessaires pour répondre aux nouvelles formes de pratiques

«aller chercher» des marchés émergents pour consolider des emplois (ex sport sur ordonnance, sport en entreprise, tourisme sportif, nouvelles pratiques...)

## **Facteurs d'évolution**

### **Il est nécessaire de structurer des emplois territorialisés**

Certains représentants des collectivités considèrent qu'une montée en compétences des EPCI en matière de sport pourrait favoriser cette structuration. Il est possible aussi de développer des mutualisations et des coopérations interbranches. Afin de faciliter ces emplois territorialisés, la coopération entre structures d'accueil/utilisateurs des équipements sportifs peut s'avérer importante. Certains considèrent qu'il est nécessaire de développer des structures multidisciplinaires d'emplois mutualisés de plus grande taille. D'autres optent pour des groupements d'employeurs fortement intégrés dans l'organisation fédérale. Un changement d'échelle dans la structuration des GE passe par la mixité fiscale (TVA). Aux côtés des financements publics pour les activités qui répondent aux besoins d'utilité sociale, il est aujourd'hui nécessaire de prioriser des emplois de développeurs et non d'emplois de face à face pédagogique

## Scenarii d'évolution

### Scénario 1

Statu quo avec les difficultés qui subsistent en matière de pérennisation des emplois.

### Scénario 2 d'évolution

Construction d'un projet global en réponse aux besoins des territoires avec évolution d'un modèle intégrant une démarche d'accompagnement renforcé (emploi de développeur), un accompagnement de la fonction employeur (soutien/évolution du modèle économique), ainsi qu'un parcours sécurisé du professionnel en application du projet de loi pour la liberté de choix de son avenir professionnel adopté par les deux assemblées à l'été 2018.

| Points de consensus  | Points de débats                             | Approfondissements réglementaires ou législatifs                              |
|--|--|---|
| <p>Aides à l'emploi des collectivités publiques des emplois territorialisés centrées prioritairement vers des missions de développeurs (et non d'emplois de face-à-face pédagogique)</p> <p>Aides à l'emploi : prise en compte particulière d'emplois qualifiés nécessaires pour professionnaliser des structures/disciplines/publics qui seraient par nature d'utilité sociale</p> <p>Soutien à la mutualisation des emplois et accompagnement à l'évolution de leurs modèles économiques</p> | <p>Compétence obligatoire sport des EPCI</p> | <p>Permettre la mixité fiscale des groupements d'employeurs dans le sport</p> |

## C5 – Positionnement et attentes à l'égard des entreprises

---

### Rappel du contexte

A date, l'économie du sport français représente un volume financier estimé à 38 Mds€, dont 22 Mds€ ne proviennent pas de l'apport financier de l'État ou des collectivités locales.

En outre, depuis le début des années 2010, l'État a engagé une démarche de structuration des acteurs économiques français du sport à travers la signature, en mars 2016, d'un Contrat de Filière Sport par le ministre de l'Industrie de l'époque Emmanuel Macron, le ministre des Sports Patrick Kanner et le secrétaire d'État au Commerce extérieur Matthias Fekl. Cette Filière constitue une plate-forme partenariale associant secteurs public et privé autour de l'identification, la mise en œuvre et le développement des leviers de croissance collective de l'économie française du sport. Un cap clair a été assigné par le Premier ministre à la ministre des Sports, dans sa lettre de mission, d'« *accroître la contribution de la filière économique du sport au PIB de notre pays* », à 2% à horizon 2024.

Le mouvement sportif est aujourd'hui en réel besoin d'un financement significatif pour atteindre le double objectif d'optimiser la structuration et l'efficacité de la haute performance sportive et de développer les pratiques, qui, actuellement, échappent significativement à l'encadrement des clubs fédéraux (une dizaine de millions de licenciés sur environ 25 millions de pratiquants) au profit d'une pratique libre, individuelle ou communautaire, ou encadrée par des structures commerciales.

Les entreprises ont également clairement engagé le virage du développement de la pratique du sport en leur sein.

### Rappel de la problématique

Trois questions essentielles sont posées à l'analyse :

- Comment favoriser l'entreprise dans ses différents rôles :
  - d'acteur (sport en entreprise, sport-santé...) ;
  - commercial (activités sportives, équipements sportifs) ;
  - d'appui à la haute performance ;
  - de sponsor/annonceur ;
- Comment associer les entreprises, dans leur diversité (grands groupes, PME/TPE, start-up), à la détermination de politiques publiques (stratégie d'équipements, offre de services sportifs) ?
- Comment le monde de l'entreprise peut-il s'associer à la gouvernance du sport, à tous niveaux ?

## Constats, facteurs d'évolution

De façon unanime, chacun des acteurs de l'économie du sport au sens large souhaite se situer dans une logique gagnant-gagnant, associant apports en nature et/ou en industrie et captation de valeur.

En effet, l'apport du monde économique ne peut être réduit au seul financement d'activités ou de structures, mais intègre d'autres dimensions telles que l'expertise et le transfert de compétences, le soutien à la situation socio-professionnelle des athlètes, la mobilisation de nouveaux pratiquants. La place de l'entreprise doit ainsi être reconnue à chaque niveau (national, local et fédéral) et dans toutes ses composantes (employeurs, salariés) et le modèle du club associatif doit pouvoir s'enrichir de son expertise.

Au-delà de la place reconnue au monde de l'entreprise dans la future instance de gouvernance, il semble plus intéressant de raisonner par consensus et apports réciproques que par représentativité et droits de vote.

Si la Filière Sport constitue un ensemble d'acteurs spécifiquement concernés par cette thématique, elle ne saurait être la seule concernée par la réflexion sur le rôle que doivent jouer les entreprises dans le développement du sport français, qui doit impliquer l'ensemble des entreprises.

Le cadre juridique hérité de la loi Lamour ne fait pas obstacle à l'intégration d'entreprises dans les structures de gouvernance d'acteurs du sport (fédérations, clubs...).

La clé de la valorisation de la place des entreprises dans le futur paysage sportif français concerté est de positionner l'utilisateur comme centre d'intérêt principal.

Par ailleurs, une approche pragmatique pourrait consister à expertiser et peut-être identifier et reproduire de bonnes pratiques issues de formules de gouvernance partagée dans d'autres secteurs d'activité.

Dans tous les cas, l'ensemble des acteurs du secteur partagent l'intérêt collectif de progresser vers des recherches de consensus.

S'agissant du sport en entreprise, le Président de la République a clairement exprimé la demande que soit mis en place un accord interprofessionnel sur le sujet.

## Scenarii d'évolution

### Scénario 1 : Continuité

Ce scénario est marqué par une poursuite du processus de structuration de la Filière Sport qui demeure le représentant des entreprises actives dans le sport et abrite les programmes et actions de valorisation, mutualisation de bonnes pratiques, innovation et rayonnement initiés par ses membres.

**Scénario 2 : Évolution de la représentation du monde économique à construire**

Ce scénario permet de valoriser l'ensemble des capacités d'accompagnement de l'évolution du modèle sportif français que peuvent mobiliser les entreprises (apport en réflexion, partage d'expériences, apport de compétences, mobilisation, déclinaison territoriale).

**Scénario 3 : Recherche de consensus au sein des instances de gouvernance à venir**

Ce scénario permet de faire pleinement profiter le monde sportif de l'appui du monde économique.



## C6 – Le bénévolat

### Rappel du contexte

La France comptait 13 millions de bénévoles en 2016, dont 3,5 millions dans le monde sportif. Le modèle sportif français repose largement sur l'implication des bénévoles à tous les niveaux territoriaux. En outre, la multiplication des Grands Evénements Sportifs Internationaux (GESI) en France au cours de ces dernières années et dans les années à venir s'accompagne d'un recours de plus en plus large aux bénévoles pour concourir à l'organisation de ces compétitions. Les besoins particuliers liés aux Jeux de 2024 peuvent être chiffrés à 70.000 bénévoles qui seront recrutés par le comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques.

Considéré comme une activité relevant de l'engagement spontané d'un individu auprès d'une association sans contrepartie, le bénévolat est une activité libre, non définie juridiquement qui se traduit par l'absence d'un statut. Cette absence de reconnaissance se cumule avec la difficulté croissante à mobiliser des bénévoles sur des fonctions de dirigeants et pose la question du renouvellement du vivier, notamment chez les 15-35 ans.

De surcroît, le bénévolat, qui fait l'objet d'une conception très stricte par l'inspection du travail et par le juge, se heurte au risque de requalification en salariat.

Enfin, le contrôle de l'honorabilité des éducateurs sportifs bénévoles par les dirigeants du mouvement sportif permettrait d'atteindre un niveau de sécurisation similaire à celui qui s'applique aux éducateurs sportifs professionnels titulaires d'une carte professionnelle, qui sont obligatoirement contrôlés.

### Rappel de la problématique

Il est opportun de s'interroger sur les mesures visant à faciliter l'engagement des bénévoles dirigeants, mais aussi sur les pistes de valorisation de l'action du bénévole occasionnel ainsi que sur la sécurisation de l'engagement bénévole en général. Enfin, se pose la question de la valorisation et de la reconnaissance de l'utilité sociale de l'association.

### Constats, facteurs d'évolution

Il existe principalement deux types de bénévoles, selon qu'il occupe ou pas des postes à responsabilité. La crise que traverse le bénévolat concerne uniquement celui qualifié « bénévolat de dirigeant » et ne touche pas le « bénévolat de base ».

Le poids du bénévolat dans le cadre du mouvement sportif fédéré est important du fait de la présence de plus de 3 millions de bénévoles répartis dans 180.000 associations sportives dont la valorisation financière peut être estimée à 5 milliards d'euros par an, sans même évoquer les externalités positives générées pour la société.

Néanmoins, il existe un décalage entre le discours volontaire sur les bénévoles et leur manque de reconnaissance sociale effective. La judiciarisation croissante de notre société constitue un autre obstacle à l'engagement bénévole, notamment chez les dirigeants, dans un contexte de montée des individualismes qui questionne sur les leviers susceptibles de faciliter l'exercice de l'engagement bénévole.

En effet, l'environnement du bénévole s'avère complexe en raison des responsabilités, des contraintes administratives et de la multiplicité des appels à projets, pas nécessairement en adéquation avec le projet associatif, auxquelles il se heurte.

De surcroît, l'émergence de nouvelles solutions numériques est de nature à impacter les fonctions de bénévole. Le secteur du bénévolat sportif reste historiquement peu professionnalisé et les dispositifs de soutien sont peu connus.

Ces différents constats conduisent à envisager des facteurs d'évolution.

En effet, la promotion du « bénévolat dirigeant » passe par la reconnaissance du rôle sociétal du club, la réduction des contraintes administratives, qui complexifient l'environnement du bénévole, éventuellement par la mise en place de points retraite, l'élargissement du congé de représentation ou encore par la « formation accompagnement », autant de leviers favorisant l'engagement bénévole au niveau dirigeant.

En outre, le soutien à l'action des bénévoles peut constituer un autre facteur d'évolution. Peuvent ainsi être envisagés la création d'un chèque bénévole, l'instauration d'un prélèvement de 0,1 % sur la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE). Enfin, le mécénat d'accompagnement des associations sportives tel que le mécénat financier ou de compétences peut être développé.

La valorisation de l'action des bénévoles peut prendre la forme de campagnes de communication et d'actions à l'attention des jeunes comme les juniors associations (pour mettre en place des projets dans une dynamique associative chez les 11-18 ans). Il importe que les employeurs sachent reconnaître le prix de l'utilité sociale des bénévoles dans l'association sportive.

Pouvoir disposer d'un vivier de bénévoles ayant déjà connu des expériences dans le cadre des différents GESI qui se dérouleront en France d'ici à 2024 constituera assurément un atout indéniable dans la perspective du recrutement de 70.000 volontaires par le COJO pour les Jeux olympiques et Paralympiques de Paris.

Développer les outils numériques notamment dans le cadre de la gestion des emplois et des subventions ou l'exploitation des data apparaît ainsi nécessaire.

Dans cette logique, la création d'un Pass'sport numérisé à l'attention des bénévoles, dirigeants ou non et d'une licence scolaire tremplin pour développer des passerelles entre milieu éducatif et milieu sportif pourraient être envisagée.

Enfin l'association sportive doit être valorisée en prenant en compte son impact favorable sur le coût de la pratique sportive et celui du bénévolat dans les tâches administratives (dossiers de demande de subvention,...).

Elle doit désormais évoluer vers un nouveau modèle économique reflétant mieux sa valeur réelle dans la société.

### **Scenarii d'évolution**

Pas de scénario envisagé, mais trois caractéristiques à prendre en compte pour appréhender l'avenir du bénévolat : la reconnaissance de son action au quotidien, un sujet qui dépasse le secteur sportif et une mission en mutation à resituer dans le cadre de la nouvelle gouvernance.

# Fiches Séminaire du 26 juin (Série D)

## D1 – Politiques éducatives

---

### Rappel du contexte

La dépense sportive en France se décompose entre deux ministères qui concentrent la dépense sportive de l'État (3,9 Milliards € MEN et 0,8 Milliard € MS) et les collectivités territoriales qui y consacrent 13,4 Milliards € notamment pour leur compétence propre « équipements sportifs scolaires ». Les ressources humaines d'encadrement du sport proviennent des ministères (30 252 professeurs d'EPS, 2 400 professeurs de sport – 1 600 CTS/ 800 CAS), des collectivités territoriales (13 023 CTAPS/ETAPS/OTAPS), 8 588 emplois sportifs d'enseignement APS dans les clubs.

Les programmes Héritage JOP 2024 mettent l'éducation et la jeunesse comme le 1<sup>er</sup> enjeu tant pour la pratique du plus grand nombre que pour l'accès à la haute performance. Une pratique sportive régulière, diversifiée, en sécurité de l'école à l'enseignement supérieur est un enjeu d'épanouissement des jeunes dans notre société, notamment pour ceux en situation de handicap. La pratique sportive contribue à développer le capital-santé, à faciliter l'insertion éducative, sociale voire professionnelle de chaque élève ou étudiant.

Les articulations réglementaires sont organisées par les codes de l'éducation et du sport qui se citent respectivement sur différents thèmes (sportifs de haut niveau, fédération scolaires/universitaire, formations – diplômes - RNCP, établissements CREPS/INSEP,...).

Une dynamique se crée autour du déploiement du programme héritage interministériel JOP 2024 « le sport au service de la société » notamment de sa mesure 1 - label génération 2024 pour les écoles, établissements scolaires et le supérieur basée sur 4 critères (développer des projets structurants avec les clubs sportifs du territoire, participer aux événements promotionnels olympiques et paralympiques, accompagner ou accueillir des sportifs de haut-niveau, ouvrir les équipements sportifs des écoles et établissements).

### Rappel de la problématique

Sur ce champ éducatif, les compétences sont diverses (équipement, animation, publics jeunes) et généralement réparties entre plusieurs acteurs, ce qui nécessite de définir les processus de synergies partagées.

Par exemple, l'optimisation d'usage des espaces, sites et itinéraires sportifs (obligation d'équipements scolaires selon les niveaux de collectivités territoriales : écoles/municipal – collèges/conseil départemental – lycées/conseil régional) permettant une offre sportive diversifiée pour la population notamment des jeunes, le partage d'un projet éducatif territorial dans les différents temps (scolaires, périscolaires, extrascolaires), en articulant mieux les compétences des différents intervenants (école, commune, club...) pour renforcer la continuité des parcours et prévenir le décrochage sportif des jeunes repéré dès 12 ans. Le club est un lieu d'engagement aux responsabilités, il peut être un lieu de stage et d'orientation dans les différentes phases du cursus scolaire/supérieur des jeunes. L'inclusion de jeunes aux caractéristiques diverses (en situation de handicap, des QPV ou ZRR, jeunes migrants, etc...) est un nouveau défi commun.

Par ailleurs, le parcours du jeune sportif de haut niveau peut être optimisé, en simplifiant la vie quotidienne des athlètes et la reconnaissance de leur engagement et compétences acquises via leur parcours sportif.

### **Constats, facteurs d'évolution**

On note une augmentation de la sédentarité pour diverses raisons (l'exposition aux écrans, les modalités de transport quotidien, etc). Pour y remédier, il faut différencier l'enseignement d'EPS obligatoire qui concerne près de 12 millions de jeunes d'une pratique volontaire à l'association sportive scolaire (dégressive de 40% en 6ème à 10% en terminale) puis celle du club notamment à l'âge de 12 ans (cycle 3). L'offre d'EPS proposée doit s'adapter aux nouveaux besoins formulés par les élèves pour enrichir son parcours sportif, citoyenneté, santé. L'adaptation scolaire pour les sportifs de haut niveau doit s'articuler au calendrier sportif en mobilisant l'annualisation (exemple du lycée d'été d'Albertville pour les skieurs) plutôt que faire entrer les sportifs dans la programmation scolaire classique avec quelques adaptations.

La pression est forte sur les espaces, sites et itinéraires sportifs entre les attentes scolaires, l'évolution des rythmes scolaires du 1er degré, la demande des clubs et surtout de la population (séniors, etc...) ce qui nécessite des concertations aux différents niveaux. Les collectivités territoriales et le mouvement sportif souhaite être associé en amont des réflexions interministérielles MEN, MESRI, MAA, MS, sur les pratiques sportives des jeunes.

Le renforcement du continuum de parcours sportif de la maternelle à l'enseignement supérieur et de l'école vers le club repose sur un renforcement des échanges et synergies des acteurs locaux (école, club, collectivité territoriale), à l'exemple de la réforme des rythmes scolaires qui a permis de nouveau conventionnement sur certains territoires. Le déploiement du label génération 2024 (avec un objectif de 20% soit 12.000 écoles/établissements) dans ces différents axes renforcera ces coopérations. La cohérence d'implantation des sections sportives pourrait renforcer les collaborations entre les clubs, les collectivités territoriales et les écoles/établissements scolaire, la création de CHAS (dont le cadre réglementaire reste à préciser) également dans le cadre de la redéfinition de leur cadre réglementaire.

Les événements sportifs de différents niveaux (du local à l'international) sont des vecteurs de synergies territoriales diverses, comme par exemple l'organisation de Gymnasiades (type JO scolaire de la jeunesse) en 2022. La continuité des formations (à l'exemple : des mentions complémentaires proposées par les lycées professionnels : 12 à la rentrée prochaine / 30 à la rentrée 2019, ou des cursus croisés de qualifications BP/université) ou des passerelles de licences (1er et second degré) pour faciliter la pratique sportive (séances de découverte dans une offre multisport) ou d'engagement associatif – jeunes officiels.

### **Scenarii d'évolution**

**Scénario 1 :** Un schéma de statu quo, sans clarification des rôles des uns et des autres, dans un contexte budgétaire dégradé aux conséquences non maîtrisées.

**Scénario 2 :** Un schéma favorisant les continuités avec la mise en place d'instances de concertation sur les politiques éducatives sportives aux différents niveaux : au national, avec une conférence permanente de l'éducation par le sport notamment pour la définition d'une « licence passerelle ». Au niveau régional, par une concertation au niveau territorial adapté (communauté de communes, conférence des maires, conférence des territoires, etc) sur la politique éducative sportive partagée « dans le cadre des PeDT ? » et sur le parcours de performance fédéral des SHN « toute initiative prise ayant des conséquences sur les collectivités doit faire l'objet d'une concertation avec les CT ».

**Scénario 3 :** Un autre schéma, sans concertation, conduirait à l'éclatement de l'offre de pratiques correspondant plus ou moins aux nouvelles attentes des jeunes, sans doute de plus en plus consommateurs – zapping, de manière autonome de moins en moins licencié et affilié.

## D2 - Économie Sociale et Solidaire et Sport

---

### Rappel du contexte

L'économie sociale et solidaire (ESS) est désormais couramment évoquée dans le champ sportif.

Les principes de l'ESS sont en effet concordants avec les valeurs du sport (finalité visant l'intérêt général ou collectif, gouvernance guidée par la démocratie, non lucrativité ou limitée, approche territoriale pour répondre à des besoins identifiés sur le terrain, liberté d'adhésion).

Le développement en structure coopérative peut être pertinent dans la mesure où il y a un projet fédéral fort et un projet commercial affirmé au service d'une mission d'intérêt collectif. Dans ce cas il doit y avoir implication des salariés/producteurs et consommateurs à la gouvernance, volonté de professionnalisation des acteurs (dirigeants et bénévoles) et développement d'activités commerciales ou marchandes dans le domaine du sport (mud day, crossfit ...).

### Les modèles juridico-économiques des structures sportives sont de plus en plus questionnés

Le modèle associatif, ancré historiquement et culturellement dans le sport, est rarement interrogé. Le schéma de fonctionnement fondé sur le triptyque « résultats sportifs, subventions publiques, nombre de licenciés » ne permet pas toujours le développement pérenne des associations. Une évolution des modalités de fonctionnement est nécessaire pour faire émerger des projets socio-sportifs durables anticipant une indispensable diversification des ressources (émergence de co-financements, ventes de prestations, évolutions statutaires...). Or le modèle des coopératives de production et en particulier les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) répond aux aspirations sociétales en matière de gouvernance et peut permettre aux fédérations et à leurs structures déconcentrées d'accompagner leurs mutations économiques. Pour un changement d'échelle éventuel allant vers un plus grand développement des SCIC, en plus des freins culturels, des freins législatifs ont été repérés tout particulièrement relatifs liés à l'agrément et à l'affiliation (article L. 131-3, L. 131-8, L. 131-4 du code du sport).

### Rappel de la problématique

Quel intérêt et opportunité présente le modèle coopératif de l'ESS :

- pour les fédérations elles-mêmes ?
- pour des projets de coopération sur les territoires ?



Comment créer un nouveau modèle de gouvernance des acteurs du sport dans un cadre démocratique et solidaire, mais aussi plus « économique » dans un esprit entrepreneurial et d'innovation ?

Comment répondre aux exigences des besoins et des nouveaux marchés de pratiques sportives (loisirs sportifs, sport-santé, sports émergents,... ) en gardant les objectifs premiers de pratique compétitive et d'utilité sociale et éducative ?

Comment mieux prendre en compte l'environnement territorial et les coopérations à mettre en œuvre pour bâtir un projet multipartenarial, changer d'échelle et réaliser des services au bénéfice des usagers (des clients ?) ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

Les acteurs recherchent un nouveau modèle économique permettant de bénéficier de l'apport des nouvelles pratiques et de limiter l'uberisation des pratiques. Pour y arriver une révolution culturelle est nécessaire pour développer une culture entrepreneuriale en conciliation avec le projet éducatif. Le modèle coopératif, en particulier SCIC, constitue une voie intéressante tout particulièrement pour renouveler la gouvernance et reconnaître la place particulière des bénévoles. Elle oblige à intégrer les salariés ou producteurs. La SCIC est souple et permet de mobiliser tout type d'acteurs publics, privés, lucratifs ou non. Il est possible de créer des collèges mixtes (bénévole, entreprise commerciale, collectivité publique...) par exemple pour développer la démarche de commercialisation. Elle est garante d'une moralisation de l'organisation sportive.

Cependant la SCIC n'est pas la réponse miracle à toute situation. L'essentiel c'est la démarche de conduite du changement et de se poser les bonnes questions. L'association fait bien partie de l'ESS et peut tout à fait répondre aux besoins d'utilité sociale et au développement de l'activité. Le statut juridique ne peut être posé en préalable. Le projet doit prévaloir et sans modélisation.

Au niveau des territoires, il existe déjà des mixités de partenariats publics/privés mais il est nécessaire d'accompagner des dirigeants et des salariés pour un changement d'échelle. Des expérimentations territoriales sont en cours auprès de six fédérations (FFCO, FFSE, UFOLEP, FFA, FFC, FFV).

Au niveau national, il serait envisageable de transformer une fédération sportive en SCIC ce qui permettrait de faire évoluer sa gouvernance, d'intégrer une représentation des clubs, des ligues, des comités... et un réinvestissement des bénéfices dans les réserves impartageables. Concernant le statut des dirigeants, c'est la gouvernance de la SCIC qui doit le prévoir dans ses statuts. Cela permettrait par exemple de salarier les dirigeants. Le changement de statut associatif en SCIC ne constituerait pas un frein vis-à-vis des fédérations internationales.

Il serait nécessaire d'expérimenter au niveau des fédérations avec le CNOSF, Centre de ressources, et le Ministère.

## Scenarii d'évolution

### Scénario 1 :

Accompagner le mouvement associatif sportif sur l'évolution des modèles économiques tout en privilégiant le statut associatif.

### Scénario 2 :

Lever les obstacles législatifs permettant d'ouvrir le « champ des possibles » en matière de modèles coopératifs et développer une démarche spécifique d'accompagnement au changement au niveau territorial.

### Scénario 3 :

Idem scénario 2 + prévoir cette même démarche de changement pour les fédérations en tirant parti des enseignements des projets menés à l'échelon territorial.

| Points de consensus  | Points de débats | Approfondissements réglementaires ou législatifs   |
|--|------------------|--|
| <p>L'intérêt d'ouvrir l'accès des fédérations et associations sportives qui le souhaitent à un nouveau modèle économique leur permettant de développer des ressources nouvelles renforçant leur autonomie ;</p> <p>Lever les obstacles législatifs pour développer l'ESS tant pour le statut des fédérations que pour leurs projets de prestation ou celui des clubs ;</p> <p>Le souhait d'un accompagnement par le CNOSF qui le propose ;</p> <p>La capitalisation sur les expérimentations en cours.</p> |                  | <p>Évolution des articles L. 131-3, L. 131-8, L. 131-4 du code du sport</p> <p>- L'article L. 131-3 du code du sport permet aux fédérations de regrouper des structures commerciales. Il serait possible de créer un alinéa en citant spécifiquement les SCIC, même si ce n'est pas indispensable en l'état actuel du droit, les SCIC étant soit SA soit SARL.</p> <p>- Les articles L131-8 et L 131-4 limitent l'agrément aux associations. Il serait nécessaire de faire évoluer l'article L131-8 pour permettre aux ligues, comités, clubs de se transformer en SCIC et l'article L 131-4 pour permettre la transformation des fédérations nationales</p> |

## D3 - Le sport en QPV

### Rappel du contexte

Deux fois moins de licences sportives attribuées en quartiers prioritaires que le poids démographique que représentent ces territoires

En 2015, sur 100 fédérations analysées, 4,0 % des personnes licenciées sont localisées dans un QPV, soit bien moins que ce que représentent les 4,8 millions d'habitants en QPV dans l'ensemble de la population en France métropolitaine (8,0 %) : les habitants des quartiers prioritaires pratiquent donc relativement moins souvent un sport dans un cadre fédéral.

### Une pratique sportive licenciée majoritairement masculine

En quartiers prioritaires comme au niveau national, les femmes sont généralement moins souvent licenciées que les hommes : 3,3% de licences pour les femmes contre 4,4% pour les hommes.

À l'image de la situation observée au niveau national, les fédérations scolaires en quartier prioritaires sont proches de la parité entre hommes et femmes. Certaines fédérations sont, quant à elles, nettement plus féminisées en quartiers prioritaires qu'au niveau national. C'est notamment le cas de la Fédération Française de Handball (41,5 % de licences féminines en quartier prioritaire, contre 35,8 % au niveau national) ou de la Fédération Française de Tennis (33,1 %, contre 29,1 %)

### Rappel de la problématique

La politique de la ville a pour ambition de réduire les inégalités sociales et les écarts de développement entre les territoires tout autant que d'enrayer la dégradation des conditions de vie dans des quartiers repérés comme « fragiles » et « carencés ».

- Comment faire en sorte que les équipes pédagogiques exerçant en QPV ne s'épuisent pas sur la durée, au regard de la nature des publics encadrés et de leur qualification ?
- Comment mieux prendre en compte la question du financement du sport et que celui-ci n'apparaisse pas comme étant la portion congrue des différentes thématiques traitées ?
- Faire en sorte que le sport, bien que partie intégrante des contrats de ville, ne soit pas systématiquement renvoyé à des financements de droit commun
- Etant entendu que nous sommes à la fois en présence d'acteurs du mouvement sportif et du secteur de l'inclusion sociale, comment reconnaître la diversité des acteurs de la politique de la ville dans le champ du sport ?

## Constats

Un constat lié à l'historique des dispositifs antérieurement mis en œuvre :

Le sport faisait partie intégrante des programmes d'aménagement urbain alors que de nos jours ce n'est plus le cas

Les écoles des sports pouvaient faire en sorte de proposer (au public jeunes notamment) des pratiques sportives de découverte et développaient des capacités d'émancipation favorisant l'inclusion sociale par le sport

Un constat, relatif aux besoins que nous qualifierons d'interstitiels (référence aux réseaux socio-sportifs) :

- Des réseaux socio-sportifs qui sont reconnus et qui apparaissent pour les représentants du mouvement sportif comme étant des passeurs vers le sport fédéral. Ils véhiculent les valeurs du sport et sont engagés en matière de remédiation sociale

Un constat lié à la complexité et singularité des différentes sources de financement :

- Il est constaté l'existence d'une diversité de financements qui apparaissent en silo et qui sont difficiles à mobiliser pour les non-initiés Cela nécessite que les équipes s'adaptent à cet environnement et soient en capacité d'élaborer et porter les projets sportifs (Exemples ANRU, Action Logement)

Un constat se rapportant aux choix d'implantation des équipements :

- Les équipements sportifs ne sont pas toujours bien implantés dans les territoires au regard de leurs moyens d'accès, de leur nature de leurs caractéristiques. Ce qui nécessite un recensement qui soit aussi qualitatif que quantitatif.

## Facteurs d'évolution

La dynamique issue de la mobilisation qui s'est faite autour du plan JL Borloo et qui a permis de :

- reconnaître le sport comme étant un objet à part entière intégrant les problématiques de la politique de la ville ;
- mettre en lumière les apports sociaux-sportifs révélés par les différents travaux et réflexions conduits à l'occasion de cette grande mobilisation ;
- pointer les difficultés de formalisation et de communication que rencontrent les acteurs du sport à faire savoir ce qu'ils réalisent au quotidien dans les territoires.

La position du CNOSF et sa contribution qui sont articulées autour de trois points :

- souhaiter des collaborations interfédérales au sein des territoires et articulées avec les élus
- reconnaître les activités connexes d'ordre socio-sportif
- promouvoir des formations hybrides (socio-sportives) pour optimiser l'adaptation des équipes éducatives au sein des territoires (ex : format « CQP »)

A noter que cette mesure fait écho à la chaire de travail social du Conseil National des Arts et Métiers (CNAM) qui souhaite collaborer avec le Ministère des Sports sur cette question des formations hybrides

### Scenarii d'évolution

Poursuivre la répartition et l'allocation des moyens financiers alloués aux acteurs associatifs et aux maîtres d'ouvrage tel que nous le faisons à ce jour. Scénario tendanciel écarté à l'unanimité

Organiser une gouvernance qui soit en complète adéquation avec les territoires, ses projets et ses acteurs

Conditionner l'allocation de subventions de fonctionnement ou d'équipement à l'inscription effective des projets sport dans les contrats de ville.

Démarche qui vise à maximaliser la connaissance des acteurs, de leurs projets et des financements par la mobilisation d'une micro gouvernance locale en charge d'effectuer une lecture et un suivi à 360 degrés.

Il s'agit de se réunir autour : des maires et de leur projet de territoire, des promoteurs immobiliers, des acteurs sociaux, des acteurs économiques, des services de l'État, des acteurs du mouvement sportif et socio-sportif

| <b>Points de consensus</b>   |
|--|
| <p><b>EQUIPEMENTS</b></p> <p>Un état des lieux qui atteste de la nécessité d'un rattrapage en termes d'équipements mais qui demande par ailleurs un suivi et une évaluation plus fine. Certaines collectivités installent des équipements en périphérie des QPV, ce qui fausse les statistiques. Il y a nécessité d'ajuster nos statistiques par une approche tant qualitative que quantitative et qui interroge, au-delà des murs, la nature des activités qui s'y déroulent</p> <p>Il est donc nécessaire de mieux évaluer les qualités structurantes des équipements sportifs et de les corrélés avec la <u>nature des activités</u> et les <u>modalités d'accompagnement des pratiques</u> qui s'y opèrent</p> |

**LICENCES**

Au-delà des écarts en genre et en nombre des licences au sein des QPV, il y a lieu de mieux rendre compte de la richesse et de la vitalité de la pratique sportive pour notamment mieux valoriser les potentialités :

40% des SHN qui viennent des QPV

Les quelques fédérations exemplaires (FFF, FFB,...) qui investissent la mixité des pratiques, le maillage territorial de leurs structures au sein des QPV,...

Des publics qui sont diversifiés (jeunes, séniors, femmes, hommes, cultures, publics isolés,...)

La question de la licence multisport fut questionnée sans que cela apparaisse réellement comme étant l'alpha et l'oméga du développement des APS au sein des QPV

**MOBILITE**

Un consensus se dégage également à propos de la question de la mobilité tant pour ce qui concerne les pratiquants que les parcours professionnels des éducateurs issus des QPV. Il est ici question de favoriser l'émancipation et la mobilité de ces jeunes sur l'ensemble des territoires et de ne pas vouloir les circonscrire à leur seule domiciliation d'origine (QPV)

## D4 - Mécénat

### Rappel du contexte

De façon globale, le mécénat est impacté par la crise économique et les baisses des budgets des entreprises.

La loi n° 2003-709 du 1<sup>er</sup> août 2003, dite « loi Aillagon », relative au mécénat, aux associations et aux fondations, décrit les mesures fiscales bénéficiant aux acteurs privés, qu'il s'agisse de celles des entreprises ou de celles des particuliers ; le mécénat est fiscalement considéré comme un don : les entreprises peuvent déduire 60 % du don de leur impôt sur les sociétés (ou sur les bénéfices) dans la limite de 5 ‰ de leur chiffre d'affaires.

L'administration fiscale ne fournit pas de données spécifiques au mécénat sportif, mais seulement concernant le mécénat dans sa globalité.

Le mécénat demeure une source de financement potentiellement importante pour le développement du sport au niveau local et pour l'accompagnement des sportifs de haut niveau dans leurs projets de reconversion.

Le mécénat sportif n'apparaît qu'en troisième position des secteurs bénéficiaires en termes de dépenses, mais il est en première position en termes de nombre de projets soutenus.

### Rappel de la problématique

Quatre questions essentielles sont posées à l'analyse :

- quels peuvent être les leviers de développement du mécénat sportif ?
- des freins de nature juridique doivent-ils être levés ?
- le mécénat doit-il être actionné pour le financement d'une politique de développement du sport en particulier (équipements sportifs de proximité, financement des clubs amateurs, financement du sport professionnel, accompagnement économique des sportifs de haut niveau, recherche et développement pour la haute performance) ?
- peut-il/doit-il davantage s'inscrire dans une démarche de développement sportif territorial (ensemble de la « chaîne de valeur » du sport en milieu local) ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

Au regard d'autres secteurs d'activité, tels que la culture, le sport pâtit d'un retard sur la mobilisation du mécénat. Le champ culturel reste, pour les entreprises, symboliquement davantage associé au mécénat que le champ sportif. Les équipements de proximité ne sont pas considérés comme une cible car les projets sont perçus comme trop long-termistes. Quant à l'occurrence des Jeux Olympiques et Paralympiques en France en 2024, elle ne constitue pas, aux yeux des entreprises interrogées, un argument porteur pour investir en mécénat.

Le mécénat est régulièrement considéré comme une niche par les administrations fiscales et tant le mouvement sportif que les entreprises se sentent en insécurité, voire en danger et ce, alors même que les entreprises déclarent ne pas pratiquer le mécénat principalement pour un motif de déduction fiscale, mais plutôt par souhait de soutenir des projets locaux dotés d'une visibilité satisfaisante.

L'initiative du Pacte de performance, lancé en décembre 2014 par le secrétaire d'État aux Sports de l'époque, Thierry Braillard, est perçue comme pouvant constituer un levier pour l'accompagnement des sportifs de haut niveau, mais dans la mesure où son activation peut être davantage décentralisée à l'échelon local. Cette évolution irait dans le sens d'un plaidoyer général plus global en faveur d'une stimulation du mécénat de compétences.

En outre, l'ensemble des acteurs concernés regrette que le ministère des Sports et le CNOSF soient insuffisamment outillés pour collecter l'information et accompagner le développement du mécénat sportif.

Plusieurs demandes ont été formulées pour faire évoluer le cadre juridique en faveur d'un développement du mécénat dans le champ sportif :

- augmenter le seuil de référence de 5 ‰ du chiffre d'affaires pour la déduction de l'intervention financière en mécénat ou instaurer un forfait annuel ;
- établir une franchise de 10.000 € au mécénat au-delà desquels s'appliquerait le plafond actuel de 0,5 % du chiffre d'affaires ;
- intégrer la licence fédérale et la cotisation de clubs dans la défiscalisation.

Une autre piste consisterait à engager une réflexion sur une vision plus étendue de la notion « d'intérêt général » (en intégrant notamment le rayonnement à l'international), permettant notamment de pouvoir flécher le mécénat vers un sportif de haut niveau et pas uniquement vers un club. Il conviendrait également de mieux s'organiser, au niveau des pouvoirs publics, pour structurer et développer le mécénat sportif (par exemple sur le modèle de la Mission Mécénat du ministère de la Culture, qui regroupe 2 ETP) et de bâtir une structuration territoriale avec une structure nationale, des structures régionales et des structures locales.



En termes de financement, des alternatives devront également être envisagées, à travers les jeux d'argent et de hasard, les *social impact bonds*, les montages de BEA couplés à des projets sport et services adossés au sponsoring, le financement participatif (crowdfunding), le développement d'un label. La loi PACTE (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) peut constituer un véhicule idoine pour porter certaines de ses préconisations.

## **Scenarii d'évolution**

### **Scénario 1 : Statu quo**

Ce scénario apparaît difficilement soutenable dans un contexte de baisse de financement public, de la volonté des entreprises de s'investir dans le sport, notamment au niveau local et dans un contexte d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques.

### **Scénario 2 : Mise en place des dynamiques de gouvernance partagée**

Ce scénario est centré sur une stimulation dynamique du mécénat dans le champ sportif, à la fois pour la structuration de la haute performance, pour le développement du sport, ainsi que pour son financement, dans toutes ses formes de pratiques.

### **Scénario 3 : Déclinaison de ces types de pratiques au niveau, national, régional et local**

## **D5 - Articulation et rôles respectifs des acteurs au niveau territorial**

### **Rappel du contexte**

Le gouvernement a annoncé la création d'une structure partenariale nationale de financement du sport associant l'État, les collectivités territoriales, le mouvement sportif et intégrant également les acteurs économiques privés. Elle s'inscrit dans une évolution du modèle sportif français passant d'un modèle tutélaire de l'État sur le mouvement sportif à un modèle partenarial. Les objectifs généraux de cette structure nationale sont les suivants :

- renforcer l'efficacité des soutiens financiers aux politiques sportives, tant pour le haut niveau que le développement de la pratique sportive pour tous ;
- mettre en cohérence au niveau national des objectifs et des financements publics entre État, collectivités territoriales, mouvement sportif et acteurs économiques.

Au niveau territorial, un triple objectif en découle :

- renforcer la coordination des interventions et soutiens financiers des acteurs sur les territoires ;
- gagner en lisibilité sur l'action des acteurs sur les territoires et simplifier l'action des bénéficiaires finaux ;
- permettre une expression de besoins coordonnés auprès de la structure nationale.

### **Rappel de la problématique**

Deux grandes séries de questions se posent.

#### **1. Comment fonctionne l'organisation territoriale ?**

Quels sont les acteurs ?

Quelles sont les politiques mises au débat ?

Les acteurs sont-ils identiques selon les politiques ?

Quels sont les engagements ?

Sur combien de temps ?

Quelle formalisation de cette organisation : conférence des financeurs, GIP, etc. ?

Qui assure la vie administrative de l'organisation territoriale ?

## 2. Comment se fait le lien entre l'organisation territoriale et la structure nationale ?

Est-ce que la structure nationale attribue une enveloppe par territoire ou finance des politiques ?

Quelles sont les politiques soutenues par la structure nationale ?

Fonctionnement / investissement

Quel mode de contractualisation avec les acteurs du territoire ?

### **Constats, facteurs d'évolution**

On constate une volonté de décliner la gouvernance nationale au niveau régional.

L'article 104 de la loi NOTRe, codifié à l'article L. 1111-4 du CGCT, prévoit que le « sport » est une compétence transversale par nature entre les différentes collectivités territoriales mais l'article L.1111-9 du CGCT ne désigne pas de chef de filat pour cette compétence. Il est toutefois nécessaire d'organiser les responsabilités entre les acteurs territoriaux du sport que sont l'État, les collectivités territoriales et le mouvement sportif. Cette organisation doit tenir compte de l'identité des territoires et des interventions déjà en cours. Ainsi par exemple, le bloc communal est principalement à l'œuvre sur les équipements sportifs et les politiques de développement du sport.

La généralisation au niveau régional, dans chacune des régions, d'une conférence régionale du sport permettrait aux acteurs territoriaux de définir un cap et des orientations partagés, avec la formalisation d'un projet sportif territorial. .

En complément, à un second niveau, serait mise en place une conférence des financeurs, plus opérationnelle avec les quatre acteurs partenaires (État, collectivités territoriales, mouvement sportif, monde économique).

Deux grandes politiques publiques seraient l'objet de cette de conférence :

- le soutien à la construction et à la rénovation d'équipements sportifs ;
- le développement de la pratique sportive à travers :
  - le haut niveau
  - la pratique sportive pour tous.

Il reste un accord à trouver sur l'intégration ou non du sport professionnel dans le champ d'intervention de cette conférence.

| <b>Points de consensus</b>  | <b>Points de débats</b>   | <b>Approfondissements réglementaires ou législatifs</b> |
|---|---|---|
| <p>Généralisation dans chaque région des conférences régionales du sport, chargées d'élaborer un projet sportif territorial.</p> <p>En complément, mise en place d'une conférence des financeurs avec engagements pluriannuels (8 ans) sur 2 grandes politiques : développement de la pratique sportive (pour tous et de haut niveau), et soutien aux équipements sportifs.</p> | <p>Intégration ou non du sport professionnel dans la conférence des financeurs.</p> <p>Présentation de projets auprès de la structure nationale pour soutien financier de la part de cette dernière : dépendra de sa capacité financière.</p> |   |

# Consultation des jeunes

1<sup>ère</sup> session : DRJSCS le 29 mars

## **Compte rendu de la consultation des jeunes en service civique** **29 mars 2018**

### Plan d'action

Tenue du premier atelier : 29 mars 14h-17h – Lieu DRJSCS Ile de France

Tenue du second atelier : 17 mai 14h-17h – à définir

**Effectif** : 6 services civiques (2 Femix ; 2 FFBB ; 2 UFOLEP)

Une stratégie :

- animation et intervention du groupe : Michaël Pouillard et David Nolot
- susciter le questionnement et les évidences
- susciter les innovations

### Introduction – Michael Pouillard

Actualité sur la gouvernance du sport et les enjeux d'une rénovation.

### Intervention – David Nolot

## **1. Construction collective du modèle sportif français en listant les acteurs connus.**

Dans un premier temps, ils ont listé avec leur regard actuel, de multiples acteurs allant de l'individu (jeunes, seniors) aux structures locales (clubs, collèges/lycées), des entités administratives (mairies, Ministères (Sports, Éducation nationale), DRJSCS, INSEP, CREPS) aux entités sportives (Fédérations Nationales et Internationales, CNOSF et ses déclinaisons, DTN, Educateurs, Prof de sport...), des organismes de formation à ceux de lutte contre le dopage.

### **a. Sollicitation des jeunes pour connaître leur ressenti.**

Les jeunes ont donné leur ressenti par rapport à tous ces acteurs. Principales remarques :

- Ils considèrent qu'il existe **trop de couches**, de strates et soulignent ou s'interrogent sur la réelle communication ou le **manque de communication** entre toutes ces entités.
- Ils trouvent le tout trop complexe et ne sont pas certains que toutes les attentes du public soient satisfaites.
- Enfin ils regrettent que tous les publics ne soient pas représentés (exemple pris de certains clubs qui ne peuvent pas accueillir les personnes en situation de handicap).

## 2. Présentation du modèle sportif français actuel, puis sollicitation des jeunes pour connaître leur ressenti.

Le schéma présenté fait apparaître une organisation qui se traduit par une « **hiérarchie** » au niveau sportif par les jeunes ; leur vision de l'organisation est plutôt une **relation descendante** avec un cheminement des relations surtout du haut vers le bas (Fédé vers clubs) et il leur semble très peu du bas vers le haut (Clubs vers Fédé).

Ils identifient des **objectifs communs** entre le mouvement sportif et les institutions mais s'interrogent une nouvelle fois sur la communication (ou son absence) qui peut exister entre ces deux « mondes ».

Toutes les imbrications entre les parties prenantes (mouvement sportif, État, collectivités, entreprises...) du sport leur semblent **compliquées à appréhender** et à faire fonctionner. Ils soulignent encore une fois qu'elles paraissent trop nombreuses et manquent de lisibilité (exemple est donné de la demande de subvention par l'un d'eux).

Enfin, ils notent qu'il **manque un lien** fort entre l'organisation du sport et celle de la santé.

## 3. Atelier participatif « et si on changeait l'organisation du sport en France ? »

Voici les idées principales qui ont émergées pendant l'exercice :

- **Créer deux grands systèmes** : l'un tourné vers la compétition, le sport professionnel et le sport de haut niveau ; l'autre tourné vers le sport loisir, le sport santé et autres activités non compétitives. Le financement doit être orienté en conséquence.
- **Créer des pratiques nouvelles** qui répondent aux attentes du grand public. Sortir des pratiques dites « traditionnelles ».
- Réduire le nombre d'acteurs locaux pour faciliter la vie des clubs. Tendre vers un **guichet unique**.
- **Développer la pratique des jeunes** en leur permettant de pratiquer plusieurs activités à moindre coût (le coût est un frein à la pratique). Pour cela la piste d'une licence interfédérale est évoquée, tout comme la création d'un passeport sportif sur le modèle de la culture.
- **Modifier le rôle de l'EPS**. La pratique d'EPS est le premier marchepied vers une pratique sportive. Cette pratique doit déboucher sur 2 objectifs : d'une part favoriser la pratique de plusieurs activités pour envisager une continuité d'une ou plusieurs APS au sein du mouvement sportif ; d'autre part de rendre les élèves autonomes pour pratiquer une ou plusieurs APS de leur choix hors du système EPS/fédéral.
- L'État doit pousser les clubs à **développer de nouvelles ressources financières** pour gagner en autonomie de fonctionnement et moins dépendre des pouvoirs publics. Il faut changer le modèle économique des clubs.



#### 4. Atelier participatif « quel est le rôle principal des fédérations et ses organes ? »

**Réponses** : Gestion des compétitions, des sports loisirs-bien-être, du sport pour tous, du sport de Haut Niveau MAIS aussi de niveau « amateur » car il est important de lier l'un à l'autre. Les Fédérations doivent assurer le lien entre les clubs et s'assurer de la mise en place de la politique qu'elles définissent. Elles doivent apporter leur soutien aux équipements sportifs.

Il faudrait que les Fédérations affinitaires aient une délégation de niveau différent des Fédérations délégataires actuelles.

#### 5. Atelier participatif « quel est le rôle principal de l'État – du ministère des sports ? »

**Réponses** : L'État doit définir la politique générale, contrôler (les fédérations, comités régionaux et départementaux), subventionner/soutenir le sport et communiquer.

Il doit aussi garantir la qualité des pratiques, des éducateurs, définir une orientation commune en vue des JO mais aussi œuvrer pour le sport au travail et la lutte contre la sédentarité.

Par contre, il doit supprimer sa représentation départementale (sauf dans les DOM-TOM).

Il doit, enfin, fixer des prix de licence en fonction des revenus.

#### 6. Atelier participatif « quel est le rôle principal de du CNOSF et de ses organes ? »

**Réponses** : Les représentations régionales et départementales apparaissent inutiles.

Le CNOSF gère les Equipes de France olympiques et l'organisation des grands événements sportifs de haut niveau et olympiques.

Il doit garder son rôle actuel mais doit être rattaché à une autre entité ou avoir un rôle plus important encore que celui qu'il a maintenant.

#### 7. Atelier participatif « quel est le rôle principal des collectivités territoriales et des entreprises ? »

**Réponses** : Les collectivités doivent financer les infrastructures et lutter contre les inégalités territoriales.

Les collectivités et les entreprises doivent financer les acteurs locaux, notamment pour les entreprises sous la forme du sponsoring.

Il existe trop de différentes collectivités territoriales qui interviennent. Il faudrait les regrouper.

2<sup>ème</sup> session : Ministère des Sports  
le 14 juin

## Compte rendu de la consultation des jeunes en service civique 14 juin 2018

L'équipement sportif de demain :

- A quoi pourrait-il ressembler ?
- Comment pourrait-il être géré ?

### I – A quoi pourrait ressembler l'équipement sportif de demain ?

Plusieurs pistes se dégagent :

Pour la grande majorité des participants, l'équipement se conjugue au pluriel soit dans l'usage soit dans sa composition. Il doit d'abord être « *classe et donner envie de faire du sport* » en étant plus moderne et connecté.

Dans plusieurs cas, l'équipement est identifié multisports ou même complexe multi-équipements. Il regroupe sur un même site des terrains synthétiques, gymnase(s), piscine, dojo, salle de danse, roller,... pour « *réunir le milieu du sport en un même lieu et faciliter la vie des pratiquants* » et doit se situer près des établissements scolaires (écoles, collèges, lycées). Il pourrait aussi laisser libre court à l'envie de chacun de pratiquer telle ou telle activité. Ce complexe serait sécurisé avec si possible un accès à une structure de premier soin à l'intérieur de l'enceinte.

Ce « tout en un » doit être accessible par tous et pour tous et notamment aux personnes en situation de handicap ou à ceux qui voudraient essayer des disciplines handi (avec mise à disposition gratuite de matériels). Et puisqu'il est accessible, le matériel sur site doit être orienté vers la sécurité de la pratique avec des panneaux de conseil/sécurité pour le bon usage. Enfin, sur site doivent être prévus des zones de stockage pour les clubs avec éventuellement des appareils pour le levage des matériels les plus lourds à transporter.

Une deuxième voie évoquée est, à l'inverse de la première piste, la spécialisation des équipements. D'un côté, des salles « Performance », à la hauteur notamment des objectifs de 2024, seraient prévues pour les clubs et financées via du sponsoring, puis d'autres salles seraient plus multisports, financées de manière conjointe par la ville et des entreprises (à l'image des Villages Décathlon). Des petits terrains type city stade qui favorisent le lien social, à la charge de la ville, seraient eux implantés dans des quartiers pour permettre un usage de proximité et une implantation même en environnement urbain. Enfin, il faut développer à côté de l'ensemble de ces équipements, des espaces extérieurs type parcours de santé ou de course à pied, pistes cyclables, pistes de roller qui pourraient être co-financés par les villes et les départements.

## II – Comment pourrait être géré l'équipement de demain ?

Pour tous les participants, l'équipement doit avant tout servir à tout le monde. Par conséquent, l'un des points essentiels revenu dans l'échange la bonne répartition des créneaux entre scolaires, clubs, pratiquants libres mais également les entreprises.

Si l'équipement sportif est public alors il peut être géré par la ou les association(s) concernée(s), selon les pratiques prévues, en accord avec le service des sports. Selon sa destination (équipement extérieur ou équipement fermé), il est d'un usage gratuit et ouvert à tous ou alors peut prévoir une cotisation, même symbolique, pour tous les usagers. Elle peut prendre la forme d'une carte d'abonnement ou de carte de membre et faciliter l'accès à l'équipement et aux réservations notamment via la connectivité de l'équipement (évoquée plus haut). Chaque usager est alors identifié et devient responsable sur son créneau du bon usage de l'équipement mais bénéficie alors d'une séance « d'initiation » pour la bonne utilisation.

Dans l'idée du complexe évoquée plus haut, l'équipement pourrait, afin d'assurer des recettes connexes et faciliter sa gestion, comprendre également une ou des boutiques offrant sur site restauration, petites fournitures médicales (pansements, straps...), location de serviettes ou achat de petits matériels sportifs.

Pour les équipements publics, l'un des participants suggèrent également la présence d'un coach (personnel communal) qui donnerait des conseils. Il serait plus formé via « *des diplômes d'animation plutôt que des diplômes pour performer* ».

Si l'équipement être privé alors il peut être loué à la commune ou aux associations selon leurs besoins et sa rentabilité peut être assurée par l'organisation de manifestations sportives. Plusieurs exemples ont été cités ici dont les House Factory pour le basket ou les centre Five ou Urban pour le foot...

# Contributions du CNOSF



## Séminaire du 5 mars : ST1

|  |  |
|--|--|
| <p><b>28/02/2018</b></p> <p><b>ST1</b></p> | <p><b>GRUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b></p> <hr/> <p><b>SOUS-THÉMATIQUE N° 1.1 – PRINCIPE DE L'AGRÉMENT, DE LA DÉLÉGATION ET DU CONTRÔLE DES FÉDÉRATIONS</b></p> |
|--|--|

## I. CONSTATS

- Le sport se développe au sein et en dehors des structures fédérales. Il existe une volonté partagée d'augmenter la pratique sportive pour le plus grand nombre. Le pluralisme des acteurs (fédéraux ou non) et des offres de pratiques est clairement admis.
- Le dispositif combiné Agrément / Délégation fait consensus.
- L'agrément est une disposition jugée essentielle qui reconnaît la participation à des missions de Service Public et ouvre l'accès à des moyens (financements publics et cadres techniques). Il reconnaît la légitimité des fédérations à participer au développement et à la démocratisation des activités physiques et sportives.
- La délégation, quant à elle, reconnaît « l'exclusivité » de l'expertise technique dans le champ compétitif mais ne donne pas aux fédérations délégataires le pouvoir de définir les conditions d'une pratique de qualité et sécurisée (Emploi/formation, règles techniques liées à la pratique et au niveau de pratique, contrôle de la sécurité).
- La délégation accordée aux fédérations handisport et sport adapté est quelque peu particulière en cela qu'elle reconnaît une expertise liée à la prise en charge de la pratique sportive d'un public spécifique.
- Aujourd'hui, un pan d'activités sportives à caractère sociétal exercé par les fédérations agréées n'est pas suffisamment pris en considération.
- Il existe une disproportion entre les missions confiées dans le cadre de la délégation et les financements afférents.
- Les modalités de contrôle sont à ajuster et à rationaliser (évaluation dans le cadre des conventions d'objectifs, audits flash, etc.).

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

- **Conforter l'agrément et les prérogatives qui lui sont associées** dans ce qu'il apporte comme légitimité à intervenir comme partenaire des pouvoirs publics dans le cadre de la participation à l'exercice d'une mission de Service public.
- **Reconnaître l'expertise sociétale des fédérations agréées** (sous une forme qu'il convient de déterminer) afin de renforcer la légitimité des acteurs fédéraux à développer des activités physiques et sportives à des fins éducatives, sociales, d'emploi, etc.
- **Renforcer la délégation en élargissant son champ aux conditions garantissant une pratique sportive de qualité et sécurisée** (Emploi/formation, règles techniques liées à la pratique et au niveau de pratique, contrôle de la sécurité).
- **Positionner la fédération délégataire comme chef de file** chargée de travailler en concertation avec les fédérations agréées dispensant d'une offre de pratique disciplinaire similaire.
- **Faire évoluer l'exercice de la tutelle de l'État** en :
  - Mettant en cohérence les financements avec les objectifs liés aux missions de Service public confiées dans le cadre de la délégation ou de l'agrément.
  - Offrant la possibilité aux fédérations de co-construire les grands axes de la CO, leurs critères d'évaluation ainsi que leurs modalités de contrôle.

## III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- CNOSF
- Fédérations sportives
- État



|            |   |
|------------|---|
| 28/02/2018 | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b>   |
| ST1        | <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 1.2 : LA GOUVERNANCE DES FÉDÉRATIONS ET/OU CLUBS, LES MODÈLES JURIDIQUES POSSIBLES ET IMPACT DE L'ÉLECTION PAR LES CLUBS OU LES LICENCIÉS, ÉTHIQUE ET TRANSPARENCE, DISPONIBILITÉ DES PRÉSIDENTS DE FÉDÉRATIONS</b> |

## I. CONSTATS

### **Sur la gouvernance des fédérations, et la question de l'efficacité des fédérations par le vote direct des clubs**

Les fédérations ont posé la question suivante :

- Existe-t-il une évaluation, par le Ministère, de l'efficacité des fédérations, avec des indicateurs, choisis sur les objectifs fixés notamment dans les conventions d'objectifs, qui compareraient les fédérations ayant un modèle de vote direct des clubs et indirect ?
- Les fédérations s'interrogent sur le fait que le choix d'un modèle électoral soit un facteur d'efficacité en faveur du club. Le vote direct des clubs contribue-t-il à les rendre davantage acteurs de la vie fédérale et à rendre les fédérations plus efficaces vis-à-vis de leurs clubs ?
- Les fédérations constatent que ce sont davantage les espaces de débat qui peuvent manquer, plus que l'acte de voter en lui-même, et que l'on doit permettre et favoriser le débat avec les clubs.

### **Sur la gouvernance des fédérations, et notamment les collèges électoraux**

- Les fédérations précisent qu'elles organisent déjà un vote des clubs, que ce soit de manière directe (démocratie directe), ou de manière indirecte (démocratie représentative). En effet, les délégués régionaux et départementaux représentent les clubs et sont élus par eux. Certaines fédérations utilisent un modèle « hybride » avec le vote direct des clubs et le vote indirect.
- Compte tenu que les fédérations sont diverses et variées dans leur organisation, leur fonctionnement, leurs missions et leur histoire, les fédérations insistent sur le fait qu'il ne peut pas y avoir de modèle unique.
- Les fédérations rappellent qu'elles sont fortement attachées à la liberté associative avec des dispositions statutaires obligatoires qui leur laissent les marges de manœuvre nécessaires et leur conviennent.

### **Sur la disponibilité des Présidents de fédérations**

- La Présidence d'une fédération nécessite de la disponibilité pour faire face à des responsabilités croissantes. Les Président(e)s de fédérations sont soumis à des obligations comparables à des personnalités publiques (déclaration de patrimoine par exemple), sans bénéficier du statut reconnu à ces personnalités.
- Concernant la rémunération des Présidents de fédérations, la difficulté ne réside pas tant dans les textes, qui permettent aujourd'hui la rémunération des dirigeants, que dans le financement du dispositif.

### **Sur l'éthique et la déontologie**

- Les fédérations considèrent que les questions d'éthique et de déontologie sont fondamentales et sont intimement liées à l'agrément et à la délégation, et donc à leurs missions de service public.
- Une avancée significative sur le sujet est issue de la loi n° 2017-261 du 1<sup>er</sup> mars 2017 visant à préserver l'éthique du sport, à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs. Le code du sport prévoit désormais que :
  - Les fédérations délégataires doivent établir une charte d'éthique et de déontologie conforme aux principes définis par la charte du CNOSF.
  - Elles doivent instituer en leur sein un comité doté d'un pouvoir d'appréciation indépendant, habilité à saisir les organes disciplinaires compétents et chargé de veiller à l'application de cette charte et au respect des règles d'éthique, de déontologie, de prévention et de traitement des conflits d'intérêts.

## **II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION**

### **Sur la gouvernance des fédérations**

Compte tenu de leur diversité, les fédérations souhaitent le maintien de dispositions statutaires obligatoires qui permet une adaptation à chaque fédération. Elles ne souhaitent pas de statut type qui amènerait à un modèle unique, incompatible avec la diversité fédérale et celle des clubs.

Les fédérations notent la nécessité de mieux prendre en compte les clubs, les licenciés et les nouveaux pratiquant par :

- Des liens, des contacts et une transparence renforcés avec ces différentes cibles.
- Un panachage des collèges électoraux entre le vote direct des clubs d'une part, et le vote indirect des clubs d'autre part, ce qui permettrait d'articuler davantage démocratie directe et démocratie représentative.

Une étude d'impact des modes de scrutin sur l'efficacité des fédérations est souhaitée.

### **Sur la disponibilité des Présidents de fédérations**

- A minima, les fédérations souhaitent la mise en place d'un dispositif financier par l'État pour indemniser les Président(e)s durant leur mandat selon des modalités à définir.
- La réalisation d'une étude sur la mise en place d'un statut pour les Président(e)s de fédérations.
- Les fédérations demandent la possibilité d'envisager des heures de décharge pour les Président(e)s dans leurs structures professionnelles (exemple de la décharge syndicale).

### **Sur l'éthique et la déontologie**

- Les fédérations souhaitent conserver leurs missions en matière d'éthique et de déontologie et conserver en interne les comités d'éthique et de déontologie tout en garantissant leur indépendance par la désignation de membres indépendants.
- Les fédérations demandent de préciser la définition de conflit d'intérêt qui limite le choix des personnes pour constituer les commissions, comités, etc...

|            |  |
|------------|--|
| 27/02/2018 | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b>  |
| ST1        | <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 1.3 – MARCHANDISATION : QUELLE PLACE POUR LES FÉDÉRATIONS LES CLUBS, POUR LES COLLECTIVITÉS, POUR LE SECTEUR PRIVÉ ?</b> |

## I. CONSTATS

- Une offre de pratique fédérale traditionnelle basée sur la licence annuelle et orientée compétition qui ne répond plus à l'ensemble des demandes des pratiquants
- Des problématiques telles que le sport-santé, les espaces de pratique sont à prendre en compte dans la recherche de nouvelles formes et offres de pratiques
- Un écosystème sportif où les offres sportives ne sont plus exclusivement proposées par le mouvement sportif : présence d'opérateurs privés dont l'offre de pratique repose majoritairement sur des concepts à la carte, non compétitifs, à caractère ludique, en pratiquant quasi-autonome.
- Des fédérations qui cohabitent avec ces opérateurs selon différents modes :
  - partenariat
  - labellisation/homologation/référencement
  - proposition d'une offre commerciale concurrentielle similaire<sup>2</sup>
- Un intérêt à considérer comme complémentaire l'activité de ces opérateurs et à ne pas les considérer uniquement comme des concurrents car :
  - Ces opérateurs privés marchands peuvent jouer un rôle « d'antichambre » de la pratique fédérale, concourant à une première marche dans l'accès à la pratique et par conséquent à la découverte de la pratique → bénéfice direct (sur les potentialités de licence)
  - Ces opérateurs privés marchands peuvent contribuer à entretenir la culture du sport considéré (ex. de la FF Basketball) et orienter des pratiquants (même non licenciés) vers les spectacles sportifs et autres activités non compétitives de la discipline notamment → bénéfice indirect (culture de la discipline, produits dérivés, etc.)

2. En 2014, la part des ventes de biens, services et prestations dans les ressources fédérales étaient de 11.38% - CNOSF (2016), Etude sur la typologie des fédérations sportives par le volet « ressources »

- Des enjeux pour les fédérations de :
  - Travailler sur les passerelles : alimenter le vivier de licenciés en favorisant la « transformation » des pratiquants dans les structures privées en licenciés dans les structures fédérales
  - Affirmer la mission de service public dévolue à la fédération et à ses clubs à travers notamment la dimension du « vivre ensemble » inhérente au club
  - Permettre à leurs licenciés d'accéder aux infrastructures privées en complément de leur pratique fédérale (moyen de diversifier l'offre et de fidéliser les licenciés) ou d'utiliser ces espaces de pratique pour l'organisation de compétitions ou d'opérations de promotion
  - Valoriser leur plus-value technique et leur expertise – qualité :
  - Être compétitives/innovantes et consolider leur modèle économique autour d'offres de pratiques diversifiées et plus souples (notamment à travers un volet lucratif) ou des offres de pratiques ou des espaces de pratiques mutualisés (PPP, mutualisations interfédérales, etc.)

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

- Positionner la fédération comme **distributeur d'offres de pratiques sportives** :
  - Valorisation et diversification de ses offres fédérales autour de différentes formes (e-sport, sport-santé, sport en entreprise, autres pratiques innovantes) et modalités de pratique complémentaires de la pratique fédérale traditionnelle (autres titres de participation, prestations, autres)
  - Relais et référencement des offres de pratiques des opérateurs privés « partenaires »
- Positionner la fédération comme dépositaire **d'une délégation de service public renforcée**<sup>3</sup> autour de la garantie de qualité des offres et des espaces dédiés à la pratique :
  - labellisation
  - affiliation
  - homologation
  - habilitation
  - accompagnement/conseil (notamment auprès des collectivités dans la construction des installations)

3. en matière d'encadrement qualifié (certification/formation), de normes techniques et de sécurité

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Fédérations sportives
- Opérateurs privés marchands
- Collectivités territoriales

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <p><b>28/02/2018</b></p> | <p><b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b></p>  |
| <p><b>ST1</b></p>        | <p><b>SOUS-THÉMATIQUE N° 1.4 - NUMÉRIQUE ET DÉVELOPPEMENT DU SPORT: COMMENT ABORDER LE NUMÉRIQUE DANS LE SPORT ?»</b></p> |

## I. CONSTATS

Le numérique apparaît comme extrêmement important pour le développement des fédérations et des clubs. Les outils numériques permettent :

- De mettre en relation les clubs et licenciés/pratiquants et de faciliter la communication
- D'alléger les démarches administratives des bénévoles afin que ces derniers se concentrent sur leur cœur de métier
- De mieux connaître, par la collecte de données, les licenciés et de pouvoir adapter en conséquence les offres fédérales
- De former les dirigeants et les éducateurs
- De promouvoir la médiatisation d'un sport
- D'accompagner la politique de performance et de détection
- Etc.

Les situations des fédérations sont hétérogènes concernant le numérique (selon la taille de la fédération en termes de budget, selon le cœur de métier de la fédération (insertion sociale VS compétition), etc.).

Toutefois, nous constatons que l'ensemble des fédérations s'implique dans la transition vers le numérique et sa mise en œuvre, à divers degrés.

Cette implication s'opère pour la plupart à tâtons, individuellement, sans avoir formalisé de stratégie claire et sans avoir connaissance des bonnes pratiques conduites par les autres fédérations.

Les fédérations se heurtent aux règlements et lois nationaux et communautaires relatifs à la protection des données personnelles. La difficile appréhension de ces textes par les fédérations entravent leur développement par le numérique.

Si les dirigeants des fédérations s'acculturent progressivement au numérique, les responsables des clubs doivent, localement, mieux être formés et accompagnés en complément des actions de formation mises en place par des fédérations dont les moyens humains peuvent être insuffisants.

Concernant le e-sport, les fédérations mettent en avant la nécessité de ne pas ignorer cette pratique qui génère d'importantes retombées économiques. Les questionnements portent autour de la dimension sanitaire de la pratique du e-sport (quid des problématiques de sédentarité et des maladies qui en découlent) et du risque élevé de marchandisation à outrance du sport (question des multinationales qui remplaceraient les clubs).

Conscient des enjeux que présente le numérique, le CNOSF a intégré à sa gouvernance, dès le début de l'Olympiade, un portefeuille de Vice-président délégué à l'innovation et aux nouvelles technologies, porté par Jean-Pierre Siutat. Pour accompagner les fédérations et les clubs dans leur développement, un plan d'actions a été construit visant à positionner le CNOSF comme créateur de partage d'expériences et d'informations, et générateur de partenariats au profit du Mouvement sportif dans un esprit de mutualisation.

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

1. Encourager le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre les fédérations afin de :
  - Faire connaître les actions entreprises par les fédérations et les retours d'expériences
  - Rompre l'isolement et permettre à chaque fédération de pouvoir construire sa stratégie sur le numérique par le partage
  
2. Renforcer la mutualisation au bénéfice du mouvement sportif :
  - Offres commerciales nationales au profit des fédérations et des clubs
  - Éthique : création d'un support d'accompagnement relatif à la collecte et au traitement des données personnelles, notamment en lien avec les exigences de la CNIL et les exigences européennes (+ création d'un référent national sur ces questions, au service des fédérations)
  - Élaboration, par une société, d'un modèle de plateforme numérique générique à destination des fédérations que chacune pourrait décliner et administrer selon sa taille, ses ressources et ses objectifs, afin de faciliter la transition numérique des fédérations ne disposant pas de ressources importantes
  - Évaluer la possibilité de partager, entre fédérations, les données collectées
  
3. Construire et mettre en œuvre nationalement et sur les territoires un plan d'accompagnement au changement et d'acculturation au numérique pour lever les obstacles culturels qui se dressent



#### 4. Sur le e-sport :

- Imaginer les collaborations possibles pour chaque fédération avec les acteurs du e-sport afin de nouer des partenariats basés sur la complémentarité des acteurs
- Les retombées économiques liées au e-sport doivent servir pour partie au développement du sport fédéral traditionnel, en particulier du sport santé (pratique en contradiction avec la lutte contre la sédentarité)

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Le CNOSF et ses organes déconcentrés
- Les fédérations et leurs organes déconcentrés
- L'État
- Les collectivités pour l'accompagnement au changement notamment
- Le monde économique : multinationales et startups, acteurs du e-sport

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>21/02/2018</b> | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b>            |
| <b>ST1</b>        | <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 1.5 – GOUVERNANCE DU SPORT PROFESSIONNEL</b> |

## I. CONSTATS

Cette thématique a été intégrée à la réflexion générale sur la gouvernance du sport français suite à une demande de l'Association nationale des ligues de sport professionnel (ANLSP) en lien avec leur note de janvier 2018 (en PJ).

La problématique proposée est celle de « réfléchir aux relations qui existent entre fédération et ligue professionnelle pour clarifier le rôle de chacune<sup>4</sup>. Quel statut ? Quelles compétences ? Quelles relations (droits et obligations mutuels) ? Quel positionnement de l'État ? ».

Ces dernières années, le sujet de la gouvernance du sport professionnel a donné lieu à une riche actualité et à un certain nombre de rapports et propositions, en particulier :

- Les préconisations du rapport du CNOSF de 2012, piloté par David Lappartient (p. 52 et s.) : <http://www.franceolympique.com/files/File/organisation/cnosf/Gouvernance%20CNOSF.pdf>
- Les propositions du groupe 6 de la Grande conférence sur le sport professionnel français d'avril 2016 (p. 141 et s) : [http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/confsportpro\\_2016\\_rapport\\_hd4.pdf](http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/confsportpro_2016_rapport_hd4.pdf)
- Le rapport d'information sénatorial sur la gouvernance du football de février 2017 : <http://www.senat.fr/rap/r16-437/r16-437.html>

Ce sujet a déjà fait l'objet de discussions entre fédérations et ligues professionnelles, en particulier à l'occasion de la Grande conférence sur le sport professionnel français en 2016, qui avaient abouti à certaines propositions partagées (par exemple, sur les relations associations supports/sociétés sportives modifiées par la loi du 1<sup>er</sup> mars 2017 ou sur la durée de la convention entre fédération et ligue) mais également à des oppositions sur d'autres aspects.

Il reste que l'objectif que le secteur professionnel se développe et soit davantage concurrentiel au plan européen est partagé par tous.

4. Les relations avec les collectivités locales seront traitées au cours du second séminaire thématique.

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Au préalable, un certain nombre de principes liés à notre modèle sportif français méritent d'être rappelés :

- Principes d'unité du sport français et de solidarité entre sport professionnel et sport amateur
- Protection des équipes nationales et de notre système de formation
- Rayonnement international du sport professionnel français.

Ensuite, le CNOSF et les fédérations sportives concernées se sont appuyées sur les propositions de l'ANLSP pour faire part de leurs positions présentées ici de manière synthétique :

Axe 1 : Sécuriser l'action des ligues professionnelles

Nous ne sommes pas favorables pour :

- déconnecter la subdélégation du terme de la convention car celle-ci constitue le socle intangible permettant de matérialiser la subdélégation à la ligue professionnelle et d'équilibrer les relations entre ligues professionnelles et fédérations ; ces dernières restant titulaires de la délégation de l'État pour l'ensemble de la discipline.
- prévoir la prorogation tacite de la convention liant la fédération et la ligue professionnelle en l'absence de conclusion d'une nouvelle convention. En pratique, cela fonctionne déjà bien avec la conclusion d'avenants permettant de geler la convention le temps de finaliser les discussions autour de la nouvelle convention.

En revanche, nous sommes favorables sur le principe :

- D'encadrer la procédure de retrait de la délégation à une ligue professionnelle. Mais, il convient de discuter des modalités concrètes de cet encadrement et également de distinguer la question du retrait pendant la durée de la convention de celle de la fin de la convention liée aux discussions et négociations entre les deux entités.
- De donner plus de souplesse aux fédérations et aux ligues pour fixer la durée de leur convention dans le cadre d'une durée minimum de 4 ans et d'une durée maximum de 12 ans.

Il pourrait être pertinent de mettre en place, comme certains le font déjà, une convention-cadre qui permette de fixer, de façon plus pérenne, les sujets convergents concernant les missions régaliennes (agents, DNCG, etc.) et une convention d'une durée moins longue sur les sujets plus discutés (financiers, formation, calendrier, etc.).

S'agissant de ce premier axe, il serait pertinent de prévoir, dans la loi, l'obligation pour les clubs de mettre à disposition leurs joueurs en équipe nationale (cf. Préconisation 6.2 de la Grande conférence du sport professionnel français). Les modalités de cette mise à disposition sont ensuite prévues dans la convention conclue entre la fédération et sa ligue professionnelle (comme à l'heure actuelle).

#### Axe 2 : Clarifier la répartition des compétences

Sur ce sujet de la répartition des compétences, nous n'avons pas assez d'éléments à ce stade pour pouvoir nous prononcer de façon pertinente et suffisamment concrète.

Il est toutefois à noter que :

- Il y a un certain nombre de compétences fédérales (prévues par le R. 132-10 C. sport) qui sont partagées entre fédérations et ligues professionnelles dans le cadre de la convention et que cela ne pose pas de difficultés en pratique ;
- En ce qui concerne la commercialisation des droits d'exploitation, le système actuel convient parfaitement (art. R. 132-13 C. sport) avec un renvoi à la convention dans le cadre d'une négociation entre les deux entités. Cela permet de s'adapter aux différentes situations que connaissent aujourd'hui les disciplines concernées.

Nous ne sommes pas favorables à la demande de définir et encadrer le pouvoir de réforme de la fédération. Les cas restent exceptionnels. La notion « d'intérêt supérieur de la discipline » convient parfaitement et la motivation des juges se fait au cas par cas en fonction des circonstances particulières de chaque espèce (comme dans de nombreuses autres situations). Par ailleurs, la phase de médiation est déjà prévue dans les conventions.

En revanche, nous sommes favorables à un mécanisme de prévention et de règlement des différends qui consisterait à étendre la compétence des conciliateurs du CNOSF en cas de litige entre la fédération et sa ligue professionnelle.

#### Axe 3 : Donner de la souplesse dans l'organisation des instances dirigeantes des ligues professionnelles

Nous sommes favorables aux propositions visant à donner de la souplesse dans l'organisation des instances dirigeantes des ligues professionnelles notamment pour :

- Leur permettre d'opter pour une instance de direction unique (comité directeur, conseil d'administration) ou de choisir une forme de gouvernance du type directoire/conseil de surveillance ;

- Assurer la représentation des ligues professionnelles dans l'instance dirigeante des fédérations. La réciprocité paraît logique et d'ailleurs existe déjà dans les faits, mais avec le souhait qu'il s'agisse d'une représentation composée d'élus.

Concernant ce troisième axe, une réflexion doit également être menée sur la place des clubs et des autres acteurs du sport professionnel dans la gouvernance des ligues, ainsi que sur la question des risques de conflits d'intérêt (en lien notamment avec la Préconisation 6.8 de la Grande conférence sur le sport professionnel français), ou encore sur le statut du Président de ligue professionnelle.

Enfin, la question du sport professionnel féminin est un point à débattre.

### **III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER**

- Fédérations sportives concernées
- Ligues professionnelles
- État

|  |  |
|--|--|
| <p><b>26/02/2018</b></p> <p><b>ST1</b></p> | <p><b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b></p> <hr/> <p><b>SOUS-THÉMATIQUE N° 1.6 - GOUVERNANCE HANDICAP</b></p> |
|--|--|

## I. CONSTATS

Le mouvement paralympique s'est constitué autour d'une conviction forte de quelques précurseurs : les personnes en situation de handicap – les blessés de guerre à l'origine – ont, elles aussi, le droit et le besoin de faire du sport. Ce qui pouvait, à l'époque, paraître paradoxal avec leur statut de « malade ». Ils militaient pour un choix le plus large possible de sports, proposés dans des conditions adaptées, sans risque de sur-handicap.

Progressivement, la pratique d'activités sportives s'est étendue à tous les types de handicaps. Constatant l'absence d'offres de pratiques, des fédérations spécifiques ont été créées et le paysage du sport handicap a considérablement évolué. Depuis plus de trente ans, deux fédérations – la Fédération française handisport et la Fédération française du sport adapté – ont travaillé au développement des pratiques et ont largement contribué à installer le sport paralympique dans le paysage sportif français.

En 1992, le Comité paralympique et sportif français a été créé afin de répondre aux exigences du Comité paralympique international. Progressivement, de nouvelles fédérations sportives non spécifiques se sont emparées du sport handicap, proposant des activités adaptées et, pour certaines, préparant des athlètes pour les jeux paralympiques aux côtés du FFH et de la FFSA.

En novembre 2015, la loi est venue reconnaître cette évolution en donnant pour mission au CPSF d'animer le mouvement paralympique français. Ce faisant, la loi consacrait l'émergence d'un nouvel acteur au sein du mouvement sportif, aux côtés du CNOSF, dans le respect des attributions et prérogatives de chacun. L'État dispose, de son côté, d'un triple rôle : garant de la prise en compte des spécificités paralympiques, financeur et évaluateur. Les caractéristiques du mouvement paralympique impliquent que l'État conserve ces prérogatives.

La dualité de l'organisation du sport français, entre mouvement olympique et mouvement paralympique, demeure nécessaire. En effet, une gouvernance propre du mouvement paralympique apporte une garantie majeure quant à l'accueil, dans des conditions adaptées, encadrées et sécurisées des personnes en situation de handicap au sein des fédérations. Elle permet d'exercer une vigilance particulière sur l'accès au sport des populations les plus fragiles. Elle permet l'édiction de règles spécifiques, notamment en

matière de classification. De même, cette gouvernance est cohérente avec l'organisation internationale du mouvement paralympique, représenté par l'IPC, lui-même distinct du mouvement olympique international, représenté par le CIO.

L'existence d'un Comité paralympique autonome ne doit pas empêcher l'ensemble des acteurs du mouvement sportif de développer les pratiques de sport handicap. De fait, aujourd'hui, la pratique d'activités physiques par les personnes en situation de handicap est plus que jamais plurielle : pratique entre pairs, pratique partagée. Cette pluralité d'offre sportive est particulièrement cohérente et adaptée aux situations variées et évolutive, dans lesquelles se trouvent les personnes en situation de handicap au fil de leur parcours dans l'activité physique.

A Tokyo, en 2020, 12 fédérations emmèneront des athlètes aux jeux paralympiques. Désormais, aux côtés des deux fédérations spécifiques, le CPSF compte 29 membres qui, tous, développent à des degrés divers des pratiques à destination des personnes en situation de handicap. Et encore, il est évident que ces 29 acteurs ne couvrent pas l'ensemble des pratiquants.

En l'absence d'identification des pratiquants hors des fédérations spécifiques, il n'est pas possible de déterminer le nombre de personnes en situation de handicap qui pratiquent une activité sportive. Le développement des pratiques n'est néanmoins pas suffisant et les obstacles sont encore nombreux.

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Une nouvelle étape dans la structuration du mouvement paralympique est possible. Elle doit renforcer ses trois caractéristiques essentielles : agilité, pluralité, proximité.

L'agilité. Dans le même temps, la place du handicap dans la société est en constante évolution. Le mouvement paralympique doit conserver et développer l'agilité nécessaire à la prise en compte de la diversité et les mutations qui concernent les publics auxquels il entend s'adresser. Il doit aussi savoir tendre la main aux publics dont les problématiques peuvent parfois être partagées avec les personnes en situation de handicap. Il doit donc s'adapter à des réalités sociales mouvantes. Pour ce faire, le mouvement paralympique gagnerait à approfondir ses liens avec l'ensemble du monde du handicap pour créer des passerelles entre chacun des acteurs et renouveler son offre en permanence.

La pluralité. Le mouvement paralympique est divers. Sous le vocable de personnes handicapées, on regroupe à la fois des réalités communes et des situations de vie toutes très singulières, des vécus, envies et des handicaps très différents. Le sport pour les personnes en situation de handicap n'échappe pas à cette diversité. Le mouvement doit s'adapter pour accueillir tous les pratiquants potentiels et accompagner les nouveaux acteurs, en développant des outils de formation transversaux pour partager l'expertise et acquérir de nouveaux savoirs. A des fins de meilleurs pilotages des politiques en faveur du développement de la

pratique, l'ensemble des acteurs du monde sportif pourrait aussi tirer bénéfice d'une meilleure identification des pratiquants en situation de handicap dans tous les clubs, hors des fédérations spécifiques. Une telle identification, sur la base d'informations librement renseignées par les personnes, serait de nature à mesurer précisément les points forts comme les carences dans le développement des pratiques tout en soulignant la grande hétérogénéité des acteurs. Elle pourrait conduire le mouvement paralympique à affiner ses axes d'actions.

Par ailleurs, la pluralité des acteurs doit amener à réfléchir à l'existence d'un cadre réglementaire commun qui, en laissant aux acteurs la liberté d'actions nécessaire, doit permettre de garantir la sécurité des pratiquants et la diffusion des bonnes pratiques. Ce cadre réglementaire, au premier rang desquels la délégation, pourrait aussi évoluer vers la prise en compte de liens forts entre fédérations qui développent les mêmes pratiques.

La proximité. La pratique d'une activité physique par une personne en situation de handicap requiert une personnalisation avancée de l'offre de pratique qui ne se limite pas à l'adaptation au(x) handicap(s) de la personne. L'accès à l'information, l'accessibilité des infrastructures, les transports adaptés, la faiblesse de l'offre sont autant de problématiques qui s'ajoutent à celles connues par toute personne valide qui entend pratiquer une activité sportive. Les fédérations spécifiques ont bâti, au fil des années, des organisations locales. Le CPSF ne dispose pas de structuration locale qui pourrait venir en appui de tous les acteurs dans les territoires. Plusieurs scénarios sont envisageables : création de référents paralympiques salariés, type ESQ, en région ; appui sur les structures du mouvement olympique ; conventionnement avec les collectivités territoriales.

La place des personnes en situation de handicap dans la société a considérablement évolué. Elle évoluera encore. Le mouvement paralympique est intrinsèquement lié à ces réalités. Il doit construire son modèle de demain en conservant la volonté de s'adapter aux évolutions sociétales.

### **III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER**

CPSF, Milieu associatif du handicap, Ministères en charge de la santé et de l'éducation nationale, CDOS/CROS/CTOS, Ligues régionales sport adapté et handisport, échelons locaux des fédérations, CNSA



## Séminaire du 3 avril : ST2

|  |  |
|--|--|
| <p><b>27/03/2018</b></p> <p><b>ST2</b></p> | <p><b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b></p> <hr/> <p><b>SOUS-THÉMATIQUE N° 2.1 : QUELLE COHÉRENCE ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS PUBLICS DU SPORT SUR LES TERRITOIRES ?</b></p> |
|--|--|

## I. CONSTATS

- La responsabilité de l'État en matière sportive (i.e. site du Ministère des Sports) consiste à définir les grands objectifs de la politique nationale du sport, en fixer le cadre juridique notamment à travers le code du sport et veiller au respect de l'intérêt général.
  - La politique nationale s'articule autour de 4 thématiques (le développement du sport pour tous, l'organisation du sport de haut niveau, la prévention par le sport, la promotion des métiers du sport) et 1 dimension transversale (le rayonnement international et la participation à la régulation des activités sportives au niveau international et européen).
  - Pour mettre en œuvre les politiques publiques du sport au-delà d'un mécanisme de délégation de service public consenti au Mouvement sportif, le ministère chargé des sports dispose d'une administration centrale et de services déconcentrés, ainsi que d'un réseau d'établissements publics.
- Les différentes réformes territoriales (lois de décentralisation) ont conduit l'État à transférer (de manière schématique) aux collectivités territoriales, des compétences fortes en matière de développement économique, de formation, d'aménagement et d'égalité des territoires pour ce qui concerne les régions et en matière de solidarité et de cohésion « sociale » des territoires pour ce qui concerne les départements. Elles ont entre autre, renforcé la place et le rôle de l'intercommunalité au sein du découpage administratif français.
  - Depuis les 1<sup>ères</sup> lois de décentralisation, comme pour la culture et le tourisme, les collectivités territoriales interviennent dans le champ du sport au titre de la clause générale de compétence.
  - Sous couvert d'initiatives locales et de financements croisés, les collectivités territoriales sont progressivement devenues le second financeur du sport (25 % après les ménages - 40%) et le premier financeur public du sport (69% devant le ministère de l'Éducation nationale - 25% et le ministère des sports - 6%).
  - Dans ce cadre, elles sont aujourd'hui propriétaires de près de 85 % des équipements sportifs répertoriés (les communes ou intercommunalités gèrent de manière directe 67 % des équipements sportifs).

- 106 fédérations sportives membres du CNOSF, représentant près de 170 000 clubs animés par près de 3,5 millions de bénévoles, organisent aujourd'hui une pratique sportive de qualité pour 18,5 millions de licenciés. Les modalités de cette pratique ont connu des évolutions successives tant dans la manière de l'encadrer (compétitive, loisirs, bien-être, éducative, sociale, etc.) qu'en matière de diversification et/ou renouvellement de son offre (sport de glisse, sport de nature, etc.).
- La structuration et le maillage du mouvement associatif sportif (1<sup>er</sup> réseau associatif organisé français) place le « club sportif » comme l'un des acteurs contribuant quotidiennement aux enjeux d'animation (lien social, accès à la citoyenneté, mixité, bien-être, etc.), d'aménagement et de cohésion des territoires (attractivité, rayonnement, dynamisme économique, etc.).

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

- Un impact / une contribution du Mouvement Sportif qui dépasse le cadre d'intervention du Ministère des Sports (Ministères en charge de l'Éducation nationale, de la Santé, du Travail, de l'Économie, de la Culture, du Tourisme, de la Cohésion des territoires, etc.).
- Un besoin incontournable de pouvoir garantir une égalité / équité territoriale dans l'accès dès le plus jeune âge, à une pratique sportive souhaitée.
- Une très grande diversité des orientations politiques choisies par les différents niveaux de collectivités territoriales se traduisant par des schémas de programmation pouvant s'opposer à l'échelle d'un même territoire régional.
- Une intervention des EPCI au titre de la compétence sportive facultative, très inégale et diversifiée (fonctionnement et/ou investissement) mais permettant localement l'émergence d'initiatives sportives en cohérence avec les attentes de la population.
- L'existence d'instances de concertation entre les acteurs publics du sport et le Mouvement sportif (i.e. Conférences régionales du sport) avec aujourd'hui une gouvernance majoritairement assurée par les conseils régionaux.

~\*~

1. Une nécessité de qualifier la notion de Sport avant de rechercher une cohérence entre les différents acteurs (pratiques sportives non organisées vs pratiques sportives organisées).
2. Ne pas rechercher à imposer une compétence exclusive « Sport » à l'une ou l'autre des collectivités territoriales // ne pas rechercher à définir un chef de file.
  - Le sport irrigue l'ensemble des domaines d'intervention / compétences de chacun des niveaux de collectivités territoriales et/ou services déconcentrés de l'État.
3. Renforcer l'émergence de politiques sportives territoriales croisant politiques de développement fédéral et politiques de développement économique et social en réponse aux besoins et attentes de la population présente (notion de convergence de politiques territoriales, gouvernementales et sportives sans prérogative affectée à l'un ou l'autre des acteurs si ce n'est la recherche de « l'intérêt général »).
  - Renforcement des conférences territoriales du sport comme lieu de gouvernance partagée où l'expertise du mouvement sportif à adapter son offre et ses services, au profit d'une dynamique territoriale (intégrant les schémas et autres outils de programmation notamment par l'octroi de financements qui leurs sont propres) serait reconnue. Il est à noter que ces conférences visent à regrouper l'ensemble des acteurs publics et privés pouvant contribuer à cette finalité.
  - Organisation de conférences nationales du sport tous les 2 ans pour définir et suivre les grandes orientations nationales en matière de politique sportive pour l'ensemble du territoire national (dont Outre-mer sous couvert de continuité territoriale).

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- État, corps préfectoral et services déconcentrés
- Associations nationales d'élus, collectivités territoriales (région, département, interco / métropole, commune)
- Mouvement sportif
- Acteurs économiques

|           |   |
|-----------|---|
| Mars 2018 | <b>GRUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b>                  |
| ST2       | <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 2.2 – PERFORMANCE, HAUT NIVEAU ET TERRITOIRES</b> |

## I. CONSTATS

- De multiples rapports sur le haut niveau et sa gouvernance ces dernières années :
  - Inspection Générale Sports/Madore-Jugnet
  - Rapport Graille Philippe
  - Rapport post-Rio de l'Insep (MOP)
  - Rapport des États Généraux de Braillard
  - Rapport Karaquillo (statuts)
  - Rapport AS DTN (Philippe Bana)
  - Rapport C. Fauquet
  - Rapport du CNOSF
- Une ambition partagée de vouloir briller en 2024 et d'accéder au plus haut niveau de performance mais...
- Une distinction entre Haut Niveau et Performance qui mérite d'être clarifiée pour ne pas être clivante
- Une gouvernance de la performance sportive dont les fédérations veulent être actrices
- Une stratégie de performance à affiner au regard des spécificités disciplinaires : la standardisation d'un modèle est difficilement envisageable
- Une demande que **toutes** les fédérations soient accompagnées vers la haute performance en prévision de 2024
- Des moyens au service de la performance insuffisants :
  - inquiétude quant à la répartition des moyens entre les fédérations et la future structure de Haute performance annoncée
  - des moyens financiers supplémentaires pour recruter notamment de nouvelles expertises (notamment en matière d'encadrement)
- Une absence de pilotage du dossier socio-professionnel : morcellement des dispositifs sans coordination entre les acteurs

- Une disparition des moyens permettant l'émergence de la performance fédérale à l'échelle des territoires → mise en péril de la détection
- Un encadrement dont l'expertise est à renforcer
- Une réflexion à mener sur la déclinaison dans les territoires du projet de performance fédéral.

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

### - GOUVERNANCE

#### a. Coordonner la stratégie de performance

- Échelon national : Définir conjointement la vision de la performance à horizon 2024 → impliquer les Fédérations aux côtés de la future structure de haute performance
- Échelon régional et territorial : des missions incontournables (détection, suivi social, etc.) et optionnelles en fonction des réalités et ambitions territoriales (pôles élite, recherche, etc.)

#### b. Organiser la performance

- Accompagner ou conforter les stratégies fédérales en matière de performance
- Définir le rôle des établissements nationaux, des CREPS et des structures privées → vers l'animation d'un réseau de structures / acteurs labellisés Grand INSEP ?

### - ACCOMPAGNEMENT DES ATHLÈTES : LES CONDITIONS DE LA RÉUSSITE

#### a. Conditions sportives

- Mettre en place un dispositif de détection lisible et cohérent en s'appuyant sur les échelons et acteurs territoriaux.

#### b. Conditions socio-professionnelles

- Garantir un statut des SHN en carrière : Explorer la piste du salariat avec la Fédération employeur comme une des pistes de statut
- Assurer un accompagnement social du SHN en travaillant sur le repérage, la mise en réseau et la potentielle articulation des dispositifs existants (guichet unique)
- Garantir les clés d'une reconversion (suivi scolaire et professionnel) : sortir de la seule vision du double projet pour réfléchir à un séquençage des périodes de performance (performance sportive / performance scolaire – professionnelle) en fonction des réalités de maturité sportive des différentes disciplines
- Assurer un encadrement médical de qualité positionné au plus près des athlètes
- Favoriser un suivi individualisé des athlètes

## EXPERTISE DE L'ENCADREMENT

### a. Évolution du corps des CTS

- Clarifier le statut et la relation à la Fédération
- Identification d'un corpus de compétences incontournables pour les cadres des équipes techniques nationales

### b. Ouverture sur l'expertise extérieure

- Faciliter les recrutements en PO pour aller chercher les expertises à l'extérieur
- Favoriser les interventions d'acteurs privés

### c. Montée en compétences des acteurs

- Élaborer un corpus de formations à destination des encadrements → une des missions du Grand INSEP ?
- Favoriser le transfert de savoir-faire ou le partage d'expérience

## INNOVATION ET RECHERCHE

### a. Implication du monde économique

- Réfléchir à des collaborations avec les pôles de compétitivité
- Favoriser les partenariats avec les entreprises de pointe
- Repérer les opportunités de transferts de savoir-faire entre performance des entreprises et performance sportive

### b. Implication du monde de la recherche

- Contractualiser avec les pôles de recherche universitaire

## MOYENS

### a. Un fonds dédié à la performance sportive

- Étudier la faisabilité de création d'une structure dédiée au financement (captation de fonds publics et privés) de la performance sportive (ou réorientation d'une fondation existante : Fondation du sport français / Fondation du pacte de performance) avec ouverture de plusieurs programmes de financements :
  - fonctionnement des instances dédiées à la performance : Agence ? FD ? → revisiter les conventions d'objectifs
  - accompagnement socio-professionnel (parcours scolaire individualisé, formation professionnelle et reconversion, salariat des SHN)
  - encadrement technique
  - innovation et recherche
  - autre (à définir)

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Mouvement sportif
- État
- Collectivités
- Acteurs économiques et opérateurs privés



|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <p>Mars 2018</p> <p>ST2</p> | <p><b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b></p> <hr/> <p><b>SOUS-THÉMATIQUE N° 2.3 – LES CREPS DANS LES TERRITOIRES</b></p> |
|-----------------------------|--|

## I. CONSTATS

- Des dispositions législatives et réglementaires qui modifient la position des CREPS dans les territoires : Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe)
  - Article 28 : transfert de l'État aux régions des centres de ressources, d'expertise et de performance sportive
  - Article 29 : transfert de l'État à certaines collectivités territoriales d'équipements affectés au service public du sport et possibilité pour les établissements publics de formation dans le domaine sportif de recruter des assistants d'éducation
  
- Ces articles portent modification du code du sport L. 114-1 et suivants :
  - **missions exercées au nom de l'État : L. 114-2**
  - assurer, en liaison avec les fédérations sportives, la formation et la préparation des sportifs figurant sur les listes mentionnées à l'article L. 221-2
  - participer au réseau national du sport de haut niveau et assurer le fonctionnement des pôles nationaux de ressources et d'expertise dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire
  - mettre en œuvre des formations initiales et continues dans les domaines des activités physiques ou sportives, en application de l'article L. 211-1, et dans les domaines de la jeunesse et de l'éducation populaire, conformément aux objectifs nationaux et en lien avec le schéma régional des formations de la région concernée
  - assurer la formation initiale et continue des agents de l'État exerçant leurs missions dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'éducation populaire
  
  - **missions exercées au nom de la région : L114-3**
  - assurer l'accueil et l'accompagnement de sportifs régionaux, le cas échéant par le biais de conventions entre régions fixant les modalités de leur prise en charge

- promouvoir des actions en faveur du sport au service de la santé et du sport pour tous
- développer des activités en faveur de la jeunesse et de l'éducation populaire
- mettre en œuvre des offres de formation aux métiers du sport et de l'animation, conformément aux besoins identifiés par le schéma régional des formations

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

- Définir des missions incontournables attribuées aux CREPS (détection, suivi social, suivi médical, formation, etc.) et optionnelles en fonction des réalités et ambitions territoriales (pôles élite, recherche, etc.) → questionner le rôle des collectivités
- Nécessité de définir une ligne directrice partagée pour garantir une cohérence d'actions entre les CREPS : respect d'un cahier des charges en vue d'une labellisation ? feuille de route ?
- Garantir une gouvernance partagée : État / Région / Mouvement sportif à l'appui de convention pluripartites et en déclinaison des conventions nationales (ex. : convention MS / CNOSF / CPSF / ARF / ANDES / France Urbaine visant les « recommandations communes pour une gouvernance territoriale du sport de haut niveau »).

## III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Mouvement sportif
- État
- Collectivités
- Acteurs économiques et opérateurs privés

|  |   |
|--|---|
| <p><b>13/03/2018</b></p> <p><b>ST2</b></p> | <p><b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b></p> <hr/> <p><b>SOUS-THÉMATIQUE N° 2.4 – LES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS : MODALITÉS DE GESTION ET NORMES</b></p> |
|--|---|

## MODALITÉS DE GESTION

### I. CONSTATS : diagnostic

#### **UN SERVICE PUBLIC QUI RÉPOND INSUFFISAMMENT AUX BESOINS DE LA POPULATION**

Une majeure partie des équipements utilisés aujourd'hui a été «pensée» pour satisfaire la demande datée de trente ans voire plus.

D'où une inadaptation d'une large partie des équipements actuels et la nécessité qui s'accroît de les rendre plus fonctionnels et plus en lien avec les mouvements de population, avec les usages sociétaux modernes et avec les évolutions des modes de consommation (programme fonctionnel adapté aux situations locales et de la prise en compte des nouvelles pratiques).

On observe, par ailleurs, une forte disparité en matière d'équipements en fonction des territoires de vie ou des bassins de vie.

Par ailleurs, il existe un risque, dans les zones urbaines, de désengagement des collectivités au profit du privé marchand.

Cela accompagne, notamment, la tendance en Île-de-France de faire payer l'accès aux équipements publics (les clubs amateurs de sports collectifs).

De plus, la tendance au recours à la Délégation de Service Public s'accroît au détriment des clubs (ex. piscines).

#### **PROPRIÉTÉ EXCLUSIVE DES COLLECTIVITÉS, LE PARC D'ÉQUIPEMENTS EST CONSÉQUENT MAIS DEvenu EN MAJEURE PARTIE OBSOLETE ET CONCURRENCE PAR LE PRIVE**

Une offre de près de 300.000 Équipements sportifs en France (331.502 au 12/03/2018), mais on observe, par ailleurs, une forte disparité en matière d'équipements en fonction des territoires de vie ou des bassins de vie.

Les collectivités sont propriétaires de plus de 80 % des équipements sportifs, gérés soit en régie directe soit via une délégation de service public.

Des problématiques d'obsolescence des installations se font jour depuis plusieurs années.

Se développe, dans les métropoles ou les villes d'importance, la construction de bâtiments sportifs par des opérateurs privés avec un modèle économique marchand basé sur la diversification des activités (sportives et non sportives) et qui s'affranchit des règles techniques fédérales.

### **L'AMBITION D'ACCUEILLIR DES PRATIQUANTS SUPPLÉMENTAIRES SANS NOUVEAUX ÉQUIPEMENTS APPARAÎT DES LORS COMME UN VŒU PIEUX**

La mise en parallèle du peu d'équipements nouveaux et l'objectif de 3 millions de pratiquants apparaît comme peu crédible. Les équipements disponibles sont saturés et ne peuvent plus absorber de nouveaux pratiquants. La conséquence induite pour les fédérations est l'impossibilité d'accepter de nouveaux licenciés, ne pouvant garantir l'accès à l'équipement.

Les pouvoirs publics parlent davantage de pratiquants que de licenciés. La conséquence est le développement de « city stades » et de « plaines de sport santé », sans évaluation, en réponse à des préoccupations électoralistes.

Les interventions du CNDS sont le plus souvent non convergentes et hétérogènes avec les politiques fédérales et les besoins des clubs :

- *Les thématiques posées par le CNDS sont très éloignées des préoccupations des fédérations.*
- *Le MOS se contente de décliner les orientations de l'État.*

Le pays hôte des JOP 2024 doit se donner les moyens de développer le sport et se donner les moyens de son ambition ou de sa politique en matière d'équipements.

### **L'INVESTISSEMENT ET L'EXPLOITATION A TITRE PRIVE DES INSTALLATIONS PAR LE MOUVEMENT SPORTIF : UNE VOIE POSSIBLE, SOUHAITABLE MAIS DES CONTRAINTES STRUCTURELLES RÉELLES**

Très peu de fédérations ou de clubs, même professionnels, sont capables de financer la réalisation voire la gestion d'une installation sportive.

La gestion d'équipements par des clubs professionnels dépendant de ligues professionnelles met en lumière l'enjeu de la propriété des équipements.

Une réalité édifiante : si un club amateur souhaite faire un investissement, il doit se projeter à 15 ans. Très peu de dirigeants sont susceptibles de se lancer dans une telle aventure à échéance si lointaine et cet état de fait constitue un frein à l'investissement et à l'initiative associative en la matière. Cela appelle à une véritable professionnalisation sur ces sujets d'investissement et d'exploitation des bâtiments sportifs.

Les fédérations peuvent solliciter financièrement les partenaires privés pour des opérations immobilières nationales d'envergure mais elles ne savent pas correctement les mobiliser sur le sujet de l'équipement s'il n'y a pas de retombées fortes et conséquentes. La question revient à savoir s'il faut s'ouvrir largement au spectacle et moins à l'intérêt général.

On observe aussi que :

- *certaines villes s'engagent parce que les clubs professionnels apportent de la notoriété et de l'exposition pour les villes.*
- *les sujets du bien-être et du lien social apportent moins de « bénéfices » pour les villes.*

De plus, tous les clubs et les fédérations ne sont pas formés aux tâches d'exploitation et de gestion des équipements sportifs.

Il existe, enfin, une distorsion inversée quant à la concurrence entre le secteur privé marchand et le secteur fédéral en matière de réglementation (obligation de présenter un certificat médical pour la pratique fédérale).

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

### **Vers une hybridation intérêt général/activités marchandes de l'exploitation des bâtiments sportifs par le mouvement sportif**

Tendre vers une disposition spécifique pour encourager le mouvement sportif à investir dans les équipements sportifs et/ou les exploiter, et capable de dégager des fonds publics dans le cadre de commandes publiques.

S'appuyer davantage sur les possibilités et les potentialités de la loi ESS dite « Hamon » qui permet de « vendre » des prestations de services tout en gardant son statut associatif.

Rappeler aussi le rôle et la responsabilité du service public confiée aux fédérations.

### **Quelles dispositions pour permettre aux clubs de devenir propriétaire des installations sportives ?**

Explorer la question du rachat des équipements sportifs communaux par les clubs ou les fédérations.

Peut-on donner une priorité d'achat aux clubs ?

### **Les schémas d'équipements validés par les instances, un outil de recherche de cohérence territoriale**

La notion de territorialité est un enjeu complexe et beaucoup de choses évolueront dans le temps. Elle doit se concrétiser par des accords entre les différents partenaires notamment par le recours à des schémas territoriaux de développement couvrant à la fois l'aménagement du territoire et son animation.

**Un besoin de répondre aux nouvelles attentes avec des installations nouvelles**

Rendre compatibles les besoins des publics, les nouveaux modes de pratiques et les nouveaux équipements tournés vers « l'Accueil » dans son acception la plus large.

**III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER**

- Fédérations sportives
- Liges professionnelles
- Collectivités territoriales
- Ministère des Sports
- Acteurs privés

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Mars 2018</b> | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b>                |
| <b>ST2</b>       | <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 2.5 – L'APPROCHE DU SPORT FRANÇAIS EN EUROPE</b> |

## I. CONSTATS

### 1. La place du sport dans l'Union européenne

- Intégration progressive dans les années 2000 ;
- Livre blanc de la Commission européenne en 2007 ;
- Traité de Lisbonne en 2009, dont l'article 165 reconnaît dans le TFUE la spécificité du sport qui, sans être au-dessus de la loi, ne peut pas être appréhendé de la même manière **qu'une activité économique ordinaire**.

### 2. La spécificité du sport

Le sport présente certaines spécificités qui doivent être rappelées :

- Il faut tenir compte des spécificités du sport et des structures du sport fondées sur le volontariat ainsi que de ses fonctions sociale et éducative. Les fédérations sont investies d'une mission d'intérêt général et il faut qu'elles aient une capacité de régulation.
- Dans chaque discipline, les fédérations sportives garantissent des compétitions ouvertes à tous, au nom de l'équité.
- Les fédérations protègent l'intégrité physique et morale des sportifs, notamment des plus jeunes par un bon apprentissage en club.
- Les fédérations luttent contre les dérives : trucage des compétitions, dopage, discriminations, etc.
- Les fédérations ont pour mission de former un encadrement de qualité permettant aux pratiquants de bénéficier d'un accompagnement approprié.

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

### Les domaines prioritaires

- Notamment, les fonctions éducatives et sociales du sport doivent davantage être mises en exergue. La vigilance doit être de mise pour anticiper les atteintes à notre organisation sportive.
- Il nous faut parfaire la coopération avec les pays tiers et les organisations internationales.
- Au nom d'une certaine sécurité juridique, il faut obtenir la clarification du traitement juridique du sport en droit communautaire.
- Il nous faut être vigilant dans le cadre de la réforme de la directive TVA engagée par la Commission.



|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Mars 2018</b> | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b>                                   |
| <b>ST2</b>       | <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 2.6 – LES RELATIONS ENTRE COLLECTIVITÉS ET CLUBS PROFESSIONNELS</b> |

## I. CONSTATS

La problématique proposée est celle-ci : « En particulier se pose aujourd’hui la pertinence du subventionnement des clubs sportifs exposés médiatiquement. Les subventions pour les 3 missions d’intérêt général représentent pour ces clubs une très faible contribution à leur modèle économique alors que les montants consolidés sont significatifs pour d’autres acteurs du sport. Faut-il maintenir ces subventions ? Comment accompagner ces clubs à travers une mise à disposition des enceintes sportives ou un soutien à la réalisation d’enceintes sportives par la voie de subventions d’investissement encadrées ?

En outre, l’article L. 2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques prévoit que « Sauf dispositions législatives contraires, lorsque le titre mentionné à l’article L. 2122-1 permet à son titulaire d’occuper ou d’utiliser le domaine public en vue d’une exploitation économique, l’autorité compétente organise librement une procédure de sélection préalable présentant toutes les garanties d’impartialité et de transparence, et comportant des mesures de publicité permettant aux candidats potentiels de se manifester. Ceci conduit les services juridiques des collectivités territoriales à mettre en concurrence les clubs sportifs pour la mise à disposition d’enceintes sportives. Ces services considèrent que le 4° de l’article L. 2122-1-3 n’est pas suffisamment solide pour mettre à disposition une enceinte sans mise en concurrence.

L’article L. 2122-1-1 n’est pas non plus applicable lorsque l’organisation de la procédure qu’il prévoit s’avère impossible ou non justifiée. L’autorité compétente peut ainsi délivrer le titre à l’amiable, notamment dans les cas suivants : « 4° Lorsque les caractéristiques particulières de la dépendance, notamment géographiques, physiques, techniques ou fonctionnelles, ses conditions particulières d’occupation ou d’utilisation, ou les spécificités de son affectation le justifient au regard de l’exercice de l’activité économique projetée ».

Ces dernières années, le sujet des relations entre collectivités territoriales et clubs professionnels a donné lieu à une riche actualité et à un certain nombre de rapports et propositions, en particulier :

- Le rapport de l’IGA, IGF, IGJS : Mission d’évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur de 2013 : [http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/mission\\_d\\_evaluation\\_de\\_la\\_politique\\_de\\_soutien\\_au\\_sport\\_professionnel\\_et\\_des\\_solidarites\\_avec\\_le\\_sport\\_amateur.pdf](http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/mission_d_evaluation_de_la_politique_de_soutien_au_sport_professionnel_et_des_solidarites_avec_le_sport_amateur.pdf)

- Le rapport d'information sénatorial 2014 sur le sport professionnel et les collectivités territoriales : <https://www.senat.fr/rap/r13-484-1/r13-484-11.pdf>
- Les propositions du groupe 2 sur « l'exploitation des enceintes sportives » de la Grande conférence sur le sport professionnel français d'avril 2016 (p. 33 et s) : [http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/confsportpro\\_2016\\_rapport\\_hd4.pdf](http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/confsportpro_2016_rapport_hd4.pdf)
- La proposition de résolution sénatoriale du 29 janvier 2018 tendant à mieux maîtriser le poids de la réglementation applicable aux collectivités territoriales et à simplifier certaines normes réglementaires relatives à la pratique et aux équipements sportifs : <http://www.senat.fr/leg/ppr17-255.html> et le Communiqué de l'ANDES de février 2018 : <http://www.andes.fr/260632/landes-part-inquietudes-elues-locaux-projets-ligues-professionnelles-de-volley-ball-de-basket-ball/>

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Au préalable, un certain nombre de principes liés à notre modèle sportif français mérite d'être rappelés :

- L'hétérogénéité du sport professionnel français avec des clubs plus ou moins dépendants de la sphère publique selon les disciplines ;
- L'importance de l'impact économique et social des clubs professionnels pour les collectivités territoriales (qui sont, par ailleurs, dans un contexte budgétaire contraint dont nous avons bien conscience) ;
- La nécessité de faire progressivement évoluer le modèle économique des clubs professionnels vers une autonomie financière plus grande et une moindre dépendance aux acteurs publics.

Ensuite, voici quelques pistes de réflexions non exhaustives :

### Subventions et achat de prestations de services

- Il est important de maintenir un lien étroit (sur tous les aspects dont ceux financiers) entre les collectivités territoriales et les clubs sportifs, tout en sécurisant le recours aux subventions (missions d'intérêt général) dans le cadre du plafonnement existant qui doit absolument être respecté par les clubs.
- Il serait intéressant de réfléchir à un déplafonnement de l'achat de prestations de services aux clubs professionnels qui doit pouvoir répondre aux besoins des collectivités et se négocier au prix du marché.

### Équipements sportifs et normes

Sur cette thématique, il sera renvoyé aux conclusions du groupe de travail dédié aux équipements sportifs (modalités de gestion et normes). Néanmoins, il nous semble opportun d'y ajouter les réflexions suivantes en ce qui concerne les clubs professionnels :

Il est important que :

- Il y ait un dialogue entre acteurs sportifs pour l'utilisation d'un même équipement (par exemple, les sports collectifs indoor professionnels doivent travailler à coordonner leurs exigences réglementaires et à mutualiser les dépenses d'équipements (tableau d'affichage, panneaux LED, revêtement de sol, etc.) ;
- Il y ait une responsabilisation des clubs professionnels quant à leur participation au financement de certains aménagements qualitatifs dans les équipements. Mais, nous ne sommes absolument pas favorables à une contribution financière de principe des institutions sportives concernant l'impact de leurs règlements sur les équipements des collectivités (comme évoqué dans la proposition de résolution sénatoriale de janvier 2018).
- Il y ait une mise en avant des nouveaux modèles d'exploitation des enceintes sportives sur l'idée d'une « co-construction/exploitation » avec le territoire.

Plus généralement :

- Il convient d'offrir aux acteurs les conditions du passage d'un modèle public/privé vers un modèle privé/public (voire privé/privé) avec des clubs plus autonomes et dotés d'une multitude de compétences dont celle d'exploiter une enceinte sportive et multifonctionnelle ;
- Il convient également de réfléchir à la mise en place d'outils pour favoriser la propriété des enceintes sportives par les clubs professionnels (dans le cadre du rachat d'équipements sportifs ou de la réalisation d'une nouvelle enceinte par le club) venant compléter l'octroi de garanties d'emprunt de la part des collectivités autorisé depuis la loi du 1<sup>er</sup> mars 2017.
- Enfin, ainsi qu'il est indiqué dans la problématique proposée, nous ne voyons pas d'inconvénient à sécuriser la mise à disposition d'enceintes sportives sans mise en concurrence dans le cadre de l'article L. 2122-1-1 du code général de la propriété publique.

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Fédérations sportives concernées
- Liges professionnelles
- Collectivités territoriales
- Ministère des Sports
- Acteurs privés, propriétaires et gestionnaires d'équipements sportifs

## Séminaire du 1<sup>er</sup> juin : ST3

|                              |  |
|------------------------------|--|
| <p>28/05/2018</p> <p>ST3</p> | <p><b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b></p> <hr/> <p><b>SOUS-THÉMATIQUE N° 3.1 – FORMATION AUX MÉTIERS DU SPORT</b></p> |
|------------------------------|--|

## I. CONSTATS

Modification de l'article 43 de la loi dite « sur le sport » du 16 juillet 1984 et par conséquent de l'article L.363.1 du Code de l'éducation aujourd'hui article L.212-1 du Code du sport :

- **Abrogation des brevets fédéraux homologués en août 2007** : le sport entre dans le champ commun de la formation.
- **Travaux** d'« Urgence Formation » menés par le Mouvement Sportif :
- **En 2009, accord politique entre le CNOSF et les partenaires sociaux de la branche sport afin de faciliter la création des CQP** :
  - **Demande du CNOSF de la reconnaissance des brevets fédéraux comme permettant l'enseignement contre rémunération.**
  - **Volonté de simplification du paysage actuel des certifications professionnelles dans le sport** (CQP, diplômes d'État et TFP)

Absence d'observatoire partagé lié à la formation depuis la disparition du GIP CAFEMAS (Centre d'Analyse des Formations, des Emplois et des Métiers de l'Animation et du Sport).

Travaux de la Commission Européenne, notamment par le biais de la directive 2013-55/55 :

- Favorise la libre circulation des travailleurs au sein de l'Union Européenne,
- Pose les bases d'un Cadre Européen des Certifications (CEC), conçu pour favoriser la transparence et la comparabilité des qualifications professionnelles dans un cadre de référence commun
  - **Tendance à la déréglementation de l'activité d'encadrement contre rémunération pour aller vers une régulation à l'échelle européenne.**

Réforme de la formation professionnelle à venir (publication prévue à l'été 2018) :

- **Conséquences sur les financements de la formation professionnelle (impact pour le financement de formations longues).**
- **Renforcement des exigences qualités pour les dispensateurs de formation.**
- **Modification du rôle des OPCA.**

Travaux en cours (à la demande du 1er Ministre), de travaux sur une VPPEC (Vision Prospective Partagée des Emplois et Compétences), dans le secteur du sport

- **Constat d'une diversité des besoins en matière d'emplois au sein du mouvement sportif.**
- **Constat d'une tendance à l'hybridation des métiers, avec une double /triple compétence des salariés.**
- **Quid des métiers de la filière sport de demain, et notamment dans la perspective des JOP de Paris 2024.**

Le renforcement des exigences en matière de qualité de la formation, avec la mise en place du décret qualité depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017.

- **La mobilisation des financements de la formation professionnelle est dorénavant soumise à des exigences qualités pour les organismes de formation qui délivrent cette formation.**

Les réflexions en cours pour la création d'une filière des métiers du sport au sein de l'Éducation nationale & Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

La baisse conséquente des financements du CNDS, notamment sur le préciput « formation des dirigeants »

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

1. Positionner le mouvement sportif comme un acteur incontournable de l'offre de formation aux métiers du sport
  - Simplifier l'architecture des certifications aux métiers du sport en permettant la délégation de certification aux fédérations permettant l'enseignement contre rémunération, et notamment sur les métiers d'entraînement liés à la discipline.
  - Co-construire avec les acteurs de la certification dans le sport, la mise en place d'une filière des métiers du sport cohérente et répondant aux réels besoins en emplois des structures du mouvement sportif.
  - Préserver la notion de sécurité dans l'encadrement des activités sportives.
2. Favoriser les parcours de certifications avec la mise en place de passerelles entre les différents diplômes du secteur sport, mais également avec d'autres secteurs.
  - Mise en place de référentiels de compétences permettant de faciliter la mobilité.
3. Favoriser l'intégration d'une dimension « développement » des structures dans les certifications existantes
  - Certification Sport sur ordonnance,
  - Certificat Complémentaire « Développer et entreprendre »
  - Agent de développement,

- Communication,
  - Gestion d'équipements
  - Etc.
4. Favoriser et développer la filière de l'apprentissage pour l'accès aux certifications des métiers du sport.
  5. Accompagner la professionnalisation des dirigeants bénévoles par la mise en place de formation « clés en main » et la digitalisation de la formation.
  6. Accompagner les structures du mouvement sportif pour la mise en œuvre d'une offre de formation de qualité.

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- CPNEF du Sport
- Ministère des Sports
- Europe
- Ministère de l'Éducation nationale & Ministère de l'Enseignement
- OPCA de branche
- Ministère du Travail
- FNCFA
- URSSAF
- Collectivités territoriales, en particulier les Régions de France.

|            |   |
|------------|---|
| 28/05/2018 | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b> |
| ST3        | <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 3.2 - EMPLOI</b>                  |

## I. CONSTATS

### Qualité de l'emploi et de l'offre de pratique :

- Fort besoin de consolidation des emplois pour assurer la pérennité et la qualité de l'offre de pratiques.
- Recherche de solutions pour lutter contre le morcellement de l'emploi (temps partiel lorsqu'il est subi notamment).
- Nécessité de préserver et développer des emplois de qualité, tant du point de vue de l'employeur, que de celui du salarié et du mouvement sportif.
- Une professionnalisation des structures souvent amenée par le fait de devenir employeur (gouvernance, gestion financière, activités, ressources humaines bénévoles et salariées).

### Évolution des métiers et des formes d'emplois :

- Nécessité de s'adapter aux évolutions sociétales et des métiers : hybridation des métiers avec une double/triple compétence des salariés, diversité des besoins en emploi (cf. travaux VPPEC), transition numérique, etc.
- Prise en compte du parcours professionnel des salariés (GPEC, passerelles, etc), pour répondre notamment à la problématique de fidélisation des salariés.
- Une réalité de l'emploi sportif diverse avec une coexistence entre emploi salarié et autres formes d'emplois tels que les auto-entrepreneurs.
- Existence d'un fort potentiel de développement de l'emploi par le biais de la mutualisation.
- Nécessité de veiller à l'employabilité des personnes formées dans le secteur associatif sportif.

### Financement de l'emploi :

- Des contrats aidés non adaptés aux besoins du mouvement sportif (soutenir le projet associatif par des dispositifs d'aide à l'emploi adaptés).
- Un contexte de financements publics en baisse, tant pour les financements liés à l'emploi qu'aux subventions liées au développement et au projet.



- Une aide à l'emploi indispensable pour la création du premier emploi (7 clubs employeurs sur 10 ont mobilisé un dispositif d'aide pour créer leur premier emploi et 88% des employeurs n'auraient pas embauché sans dispositif d'aide).
- Au regard de la baisse et des évolutions des dispositifs publics d'aide à l'emploi, risque de renoncement des associations sportives à devenir employeurs.
- Recherche d'une articulation entre financements publics/privés et entre financements dédiés à l'emploi/dédiés au projet et au développement.

### Accompagnement

- Besoin de sécurisation et développement des moyens alloués à l'accompagnement des structures employeurs :
  - DLA
  - Mouvement sportif (fédérations, CROS/CDOS/CTOS)

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

1. Mettre en œuvre une politique de l'emploi associatif permettant de soutenir les activités d'utilité sociale développées par les associations sportives, par le biais d'un soutien financier aux emplois qualifiés notamment.
2. Sécuriser les financements publics de l'emploi sur la durée (programmation pluriannuelle) de façon à permettre aux associations sportives d'élaborer leur plan de financement en lien avec les objectifs de développement de leurs activités et la consolidation de ces activités permettant la pérennisation des emplois (visibilité sur le moyen/long terme).
3. Mettre en avant les avantages et les opportunités de développement de l'emploi par la mutualisation et accompagner le développement de groupements d'employeurs (disciplinaires, pluridisciplinaires, voire communs avec d'autres secteurs associatifs), notamment au bénéfice des petites structures.
4. Sécuriser les moyens alloués à l'accompagnement des associations sportives par les acteurs du mouvement sportif et par le DLA, notamment sur la fonction employeur, l'évolution des métiers et l'évolution du modèle économique, en cohérence avec les politiques fédérales.

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Ministère des Sports
- Ministère du Travail
- Haut-Commissariat à l'Économie Sociale et Solidaire et à l'Innovation Sociale
- Mouvement Associatif
- CoSMoS
- Branche sport
- OPCA
- URSSAF
- Services publics de l'emploi
- Collectivités territoriales : AMF, Régions de France, ADF.
- Acteurs de l'accompagnement (DLA)

|            |  |
|------------|--|
| 29/05/2018 | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b>    |
| ST3        | <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 3.3 – CADRES TECHNIQUES SPORTIFS</b> |

## I. CONSTATS

Les éléments mentionnés ci-après ont fait l'objet d'une unité de réponses de la part des fédérations participantes.

- **Un consensus autour de l'affirmation de la plus-value des CTS incarnée par :**
  - L'indépendance vis-à-vis des contingences politiques (continuité technique au-delà des mandats électifs);
  - La neutralité et la déontologie des agents de l'État ;
  - Le lien avec l'État et le relais au sein des fédérations des orientations et politiques publiques (incarnation de la délégation des missions de service public confiée aux fédérations) ;
  - La mobilisation de compétences réglementaires (notamment sur le volet formation et sécurité) et techniques ;
  - Un coût en RH « absorbé » par l'État (plus-value financière) offrant aux fédérations aux moyens limités de mettre en œuvre leur projet fédéral.
- **La nécessité de mieux appréhender le nombre et la répartition des CTS** en fonction des projets développés par les fédérations et des compétences requises pour l'exercice des missions confiées aux CTS.
- **Une priorité donnée à l'exercice des missions d'intérêt général suivantes :**
  - Haut niveau pour les fédérations ayant un secteur dédié
  - Formation
  - Développement des pratiques (accès à la pratique pour tous, pratique féminine)
  - Sport-santé
  - Structuration territoriale

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Les fédérations réunies s'accordent sur l'opportunité d'optimiser le dispositif autour des pistes d'évolution suivantes :

### Maintenir le dispositif de CTS auprès des fédérations :

- Affirmer le caractère impératif du dispositif de CTS exerçant auprès des fédérations au regard de leur plus-value et l'exercice de missions liées à la délégation de service publique confiée aux fédérations (relais des politiques publiques telles que santé publique, accessibilité à la pratique pour tous, etc.)
- Avoir une approche en termes de besoins en effectifs nécessaires à la réalisation des missions de Service Public et non en termes de gestion de la pénurie (comment nous répartir les CTS malgré les baisses ?)

### Optimiser l'attribution des postes :

- Stabiliser les affectations dans la durée (au moins sur un mandat)
- Clarifier les modalités d'attribution des postes (nb et équité entre les fédérations en fonction des spécificités d'activités, en lien avec le projet fédéral)
- Envisager le redispatching des postes de CTS issus des Directions Départementales sur des missions transversales et interfédérales (emploi/formation, sécurité, contrôle de la réglementation)

### Organiser la gestion RH et de carrière des CTS

- Cadrer l'autorité et le management des CTS :
  - Définir une seule autorité : celle du DTN
  - Moderniser le management des CTS : repositionner le management entre les mains du DTN (chef de service des CTS) => définition de la lettre de mission avec des objectifs précisés par le DTN sur la base du PPF
  - Rattacher tous les CTS placés auprès d'une fédération au niveau national
  - Clarifier juridiquement le statut : le statut de mise à disposition est à étudier
  - Affiner les outils de suivi de l'activité et définir plus précisément les modalités d'évaluation
  - Engager un travail sur une meilleure gestion des équipes techniques mixtes (statuts CTS / Cadres fédéraux de droit privé)
- Réviser les modalités de recrutement et de formation initiale et continue :
  - « Destandardiser » les profils : compléter les formations en vue de renforcer des expertises techniques des CTS
  - Créer une grande école des CTS en vue de garantir un haut niveau d'expertise technique spécifique
  - Introduire une offre de formation à destination du DTN dans sa mission de manager

- Revisiter le concours de Professorat de sport en vue d'une meilleure sélection des CTS : épreuves renforcées sur la technicité (expertise) et sur la culture sportive
- Réfléchir aux modalités de recrutement des experts sur le très haut niveau : quid de contrats ponctuels liés à une expertise conjoncturelle ?
- Assurer un suivi des carrières et des mobilités :
  - Créer une fonction RH dédiée et de proximité
  - Avoir une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : question des départs en retraite, des mises en adéquation entre les besoins en compétences et les compétences disponibles, suivi des mobilités
  - Assouplir les modalités de remise à disposition
  - Accompagner la mobilité géographique et/ou interne des CTS
  - Introduire une forme d'agilité dans la mobilité des cadres pour permettre aussi aux Cadres d'État de faire des expériences dans le privé
  - Valoriser le passage du CTS en fédération à travers son avancement de carrière (points d'avancement), fidélisation des CTS « experts »

#### Réviser l'approche financière

- Attribution d'une enveloppe financière en vue d'une gestion directe des CTS non souhaitable (risque de gels des enveloppes)
- Contractualisation pluriannuelle au service de la mise en œuvre du projet fédéral reposant sur :
  - une allocation financière,
  - et sur l'affectation d'un nb de CTS précis et aux compétences en adéquation avec les besoins de mise en œuvre.

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Mouvement sportif
- État

|  |   |
|--|---|
| <p><b>25/05/2018</b></p> <p><b>ST3</b></p> | <p><b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b></p> <hr/> <p><b>SOUS-THÉMATIQUE N° 3.4 - BÉNÉVOLAT</b></p> |
|--|---|

## I. CONSTATS

- Les associations sportives sont confrontées à la raréfaction des financements mettant en difficulté leur objet.
- L'engagement bénévole est très fort en France mais les associations sportives connaissent une crise de l'engagement des dirigeants bénévoles soumis à d'importantes responsabilités et contraintes juridiques.
- En revanche, l'engagement bénévole dit ponctuel, notamment sur des événements sportifs, est en augmentation.
- Les actifs rencontrent des contraintes à s'engager bénévolement et notamment sur des postes de dirigeants bénévoles.
- Une crise de l'engagement est constatée chez les jeunes.

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

- **Valoriser l'action du bénévole occasionnel** à travers la mise en place du « **chèque bénévole** » ou « chèque transport »

Mise en œuvre :

- Calculer le nombre de km parcourus à l'année/au mois par les parents accompagnant bénévolement à titre d'exemple, des groupes d'enfants lors de leurs compétitions et autres rassemblements sportifs
- Donner en contrepartie aux clubs le « chèque bénévole » correspondant au volume financier correspondant
- Redistribuer ce chèque aux bénévoles concernés
- Financement : à prélever sur la taxe essence
- **Faciliter l'engagement des bénévoles dirigeants**
  - Moderniser la **formation** des bénévoles en intégrant de nouveaux modules (les risques juridiques, les valeurs de la République, ...)

- Réduire les **contraintes administratives** liées à la gestion de l'association (simplification administrative)
- Mettre en place des « **points retraite** » indexés sur la consommation des associations
- Inscrire le statut de bénévole sur la licence des dirigeants bénévoles
- Faciliter le **bénévolat chez les actifs**
  - Valoriser les compétences du bénévole au sein de l'entreprise
  - Allonger le congé de représentation (sur le modèle du congé syndical)
  - Créer un congé pour les bénévoles qui ne rentre pas dans le congé de représentation
  - Valoriser les employeurs qui facilitent le bénévolat des actifs dans leur entreprise
- **Mettre en place une grande campagne de médiatisation nationale valorisant le bénévolat** (y intégrer la notion de donner et recevoir)
- Lancer une étude de **mesure de l'utilité sociale** du sport et du **bénévolat** en France
- **Mettre en place le mécénat d'accompagnement des associations sportives qui agissent dans un cadre sociétal**
  - - Accompagnement financier des clubs par les entreprises qui deviennent des mécènes impliqués, inscrits dans la durée.
- **Sensibiliser et mobiliser à l'engagement bénévole dans le cadre du parcours scolaire :**
  - Possibilité de créer des juniors associations (voir modèle UFOLEP) : possibilité pour les moins de 18 ans, en étant accompagnés, de prendre des responsabilités (faire évoluer la loi pour les mineurs lycéens)
  - Créer une semaine de l'engagement bénévole de l'école à l'université
  - Travailler à l'intégration d'expériences d'engagement bénévole des élèves dans le projet pédagogique des établissements scolaires et les parcours scolaires
  - Pousser les clubs à nouer des partenariats avec les établissements scolaires
  - Mettre en place des stages dans le milieu associatif (missions d'engagement bénévole, de citoyenneté)
- **Reconnaître et valoriser l'utilité sociale de l'association**
  - Remise d'un prix reconnaissant l'engagement associatif de l'association sportive intégrant les notions d'utilité sociale, d'éducation à la citoyenneté et de lien social (mettre en valeur l'exemplarité)
- Choisir les 80 000 bénévoles qui seront nécessaires à l'organisation des Jeux Olympiques en 2024 parmi les licenciés de clubs sportifs

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Le Ministère des Sports le Ministère de l'Éducation nationale dont la direction de la jeunesse, éducation populaire et vie associative
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
- Le ministère de l'Économie et des Finances
- Le Haut-Commissariat à l'ESS
- Le Haut conseil à la Vie Associative
- Le Mouvement Associatif



|                       |   |
|-----------------------|---|
| 29/05/2018<br><br>ST3 | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b><br><hr/> <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 3.5 - POSITIONNEMENT ET ATTENTES À L'ÉGARD DES ENTREPRISES</b> |
|-----------------------|---|

## I. CONSTATS

La problématique proposée est celle-ci :

« Les entreprises de la filière économique du sport constituent aujourd'hui des acteurs-clés du développement des pratiques sportives en France, en agrégeant à leur fonction classique de prestataires techniques du monde sportif un rôle porteur dans le développement de l'innovation et de façon croissante un financeur des APS.

*Du sport de proximité à la haute performance, de la R&D technologique à l'innovation de services, en passant par la réflexion sur les attentes sociétales, nombreux sont les champs et les modalités d'intervention de ces acteurs désormais incontournable, a fortiori dans u contexte d'attrition des finances publiques.*

*Dès lors, quelle place peut-il/doit-il leur être reconnue dans l'organisation des APS en France ? Quelles attentes formulent-elles à l'égard de l'État, du monde sportif et des collectivités territoriales ? Quelles attentes ont ces derniers à leur égard ?*

*Par ailleurs, les entreprises ont intérêt à développer le sport d'entreprise, composante de la qualité de vie au travail. Quelle place pour le dialogue social ? Comment les acteurs du monde sportif peuvent-ils contribuer à ces développements ? ».*

Si le marché du marketing sportif en France composé du sponsoring, de la billetterie, des droits TV et du merchandising est traditionnellement identifié et mesuré (6,5 MDS € selon les chiffres clés 2017 de Sporsora) et la Filière Economique du Sport en développement depuis 2015 (37 MDS € de dépenses générées en France par l'économie du sport), les relations existantes entre le mouvement sportif, du national jusqu'aux territoires, et les entreprises, de tout secteur, se manifestent sous de multiples formes collaboratives et contributions réciproques, appuyées par de nombreuses têtes de réseaux.

Malgré une grande diversité des situations rencontrées par les Fédérations, il apparaît clairement que les entreprises représentent à la fois une partie prenante privilégiée devant permettre au mouvement sportif de progresser durablement et d'imaginer demain de nouveaux modèles mais représentent aussi une opportunité de marché significative via notamment la mise en place légitime et attendue d'offres

de services de « pratique du sport en entreprise », soutenues par un travail historique de recherche et de sensibilisation en la matière (réalisation régulière d'études, organisation des Assises-Trophées Sentez-Vous Sport à l'échelle du CNOSF...).

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Il s'agit ici de présenter cinq grandes pistes de réflexion, à explorer dans le cadre de la nouvelle gouvernance du sport :

1. **Renforcer le maillage relationnel entre mouvement sportif et monde économique tout en cultivant l'appétence des dirigeants d'entreprises de demain** : enjeu de connaissance et de passerelles permanentes, construction d'un triangle d'or Mouvement Sportif-Entreprises- Universités...
2. **Repenser les modalités d'accompagnement des athlètes dans un objectif de « Haute-Performance »** : accompagnement et reconversion = facteurs clés du succès sportif des athlètes de haut niveau, passage d'une gestion individuelle de l'athlète à une logique de système fédéral (cf. limites et dangers du Pacte de Performance), plan global partagé, lisible et clair pour tous les acteurs...
3. **Réussir une diversification vers les métiers de services pour porter une offre performante de pratique aux entreprises** : lever les facteurs limitants de croissance avec les collectivités (saturation des équipements sportifs) et les handicaps concurrentiels par rapport aux opérateurs privés (certificat médical), valoriser et différencier la qualité de pratique par la mise en place d'une labélisation officielle « Fédération Française », établir des connections dynamisantes avec le Haut-Niveau, accompagnement des clubs pour les mettre en capacité de porter l'offre et de professionnaliser la démarche commerciale (maillage auprès des dirigeants et des CE), agréments des clubs dans le cadre du Sport-Santé, proposer des évolutions législatives et des allègements fiscaux incitatifs...
4. **Mesurer les opportunités offertes par la nouvelle économie et co-construire des modèles innovants** : nouveaux types de partenariats « gagnant-gagnant » avec les acteurs de l'innovation (ex. marketplace), plan de numérisation du mouvement sportif, gestion des équipements en propre et projets fonciers partagés avec acteurs du BTP, e-sport...
5. **Travailler en proximité avec les entreprises pour les engager sur les problématiques sociétales et entretenir la vie associative** : mesurer la contribution sociétale et sportive des entreprises (RSE), encourager le bénévolat et la prise de responsabilité des salariés d'une entreprise au sein de la vie associative sportive...

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Fédérations sportives
- Liges professionnelles
- Collectivités territoriales
- Ministère des Sports
- Acteurs privés et de l'innovation, propriétaires et gestionnaires d'équipements sportifs
- Têtes de réseaux

|                       |  |
|-----------------------|--|
| 29/05/2018<br><br>ST3 | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b><br><hr/> <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 3.6 – LE FINANCEMENT DU SPORT</b> |
|-----------------------|--|

## I. CONSTATS

La problématique proposée est celle-ci : « *A l'heure de la privatisation de la française de jeux et de la montée en puissance des paris sportifs qui seront prochainement portés exclusivement par des opérateurs privés, n'est-il pas temps de revoir les fondements de la solidarité financière entre sport professionnel, sport de haut niveau et sport amateur ?*

*Comment peuvent se répartir les financements respectifs entre les niveaux de collectivités et la structure nationale ? ».*

En 2013, les financements au soutien du sport représentent 38 milliards d'euros en 2013 (soit 1,8% du PIB)<sup>5</sup>. Dans ce cadre, les financements publics sont majoritaires, reposant pour l'État sur des crédits budgétaires du Ministère et sur des taxes affectées dédiées au financement du sport amateur (CNDS)<sup>6</sup>:

- un prélèvement principal de 1,8% sur les mises des jeux exploités par la Française des Jeux ;
- un prélèvement de 1,8% sur les mises des paris sportifs (secteur de la Française des Jeux et secteur ouvert à la concurrence des paris en ligne) ;
- une contribution de 5% de la cession à un éditeur des droits de retransmission des compétitions sportives (taxe Buffet).

Ces taxes affectées sont l'une des illustrations du principe de solidarité financière entre sport amateur et sport professionnel qui constitue un pilier de notre modèle sportif. Outre ces prélèvements qui ont connu des modifications importantes dans le cadre de la loi de finances pour 2018, ce principe de solidarité financière prend également trace au sein d'une même discipline :

- au niveau national, à travers la convention Fédération – ligue professionnelle : sujet qui fait l'objet d'un groupe de travail spécifique dans le cadre des travaux sur la gouvernance ;
- au niveau local, dans la convention association support – société sportive dont le régime a récemment fait l'objet de modification avec la loi du 1er mars 2017 (et notamment avec un allongement de la durée de la convention).

5. Source : Ministère des Sports.

6. Soit en 2018, 133,4M€.

Pour rappel, ces dernières années, le sujet des liens entre sport professionnel et sport amateur a donné lieu à un certain nombre de rapports et propositions, en particulier :

- Le rapport du CNOSF « Ensemble pour un sport européen. Contribution sur le sport professionnel » de 2008, chap. 3 : Solidarité entre le sport amateur et le sport professionnel (p. 45 et s.) : [http://franceolympique.com/files/File/publications/sport-pro/sportpro\\_LB-TOTAL.pdf](http://franceolympique.com/files/File/publications/sport-pro/sportpro_LB-TOTAL.pdf)
- Une note de l'ANLSP de septembre 2012 sur les solidarités entre le sport professionnel et le sport amateur ;
- Le rapport de l'IGA, IGF, IGJS : Mission d'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur de 2013 : [http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/mission\\_d\\_evaluation\\_de\\_la\\_politique\\_de\\_soutien\\_au\\_sport\\_professionnel\\_et\\_des\\_solidarites\\_avec\\_le\\_sport\\_amateur.pdf](http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/mission_d_evaluation_de_la_politique_de_soutien_au_sport_professionnel_et_des_solidarites_avec_le_sport_amateur.pdf)
- Le rapport d'information des députés Guenhaël Huet et Régis Juanico de 2013 sur la politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le sport amateur : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i1245.asp>
- Le rapport de la Grande conférence sur le sport professionnel français d'avril 2016 : [http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/confsportpro\\_2016\\_rapport\\_hd4.pdf](http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/confsportpro_2016_rapport_hd4.pdf)
- La proposition de loi n° 248 du 3 octobre 2017 visant à instaurer une taxe sur les transferts de sportifs professionnels : <http://www.assemblee-nationale.fr/15/propositions/pion0248.asp>

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

Il s'agit ici de présenter trois grandes pistes de réflexion, en lien avec la perspective de la création d'une structure nationale permettant de financer le sport de haut niveau et le sport pour tous :

1. Tout d'abord, il est clair que les acteurs du mouvement sportif doivent opérer un changement de modèle économique (même s'il est à noter que leur modèle de financement peut s'avérer assez différent selon les structures). Les fédérations sportives, leurs organes déconcentrés et les clubs doivent progressivement être moins dépendants des subventions et diversifier leurs sources de financement (notamment par la vente de biens et services en lien avec une réflexion sur le caractère non lucratif de la structure au plan fiscal ou encore par la contractualisation sous différentes formes avec les acteurs du monde économique) en se professionnalisant progressivement.
2. Ensuite, afin de faire fonctionner la nouvelle structure au plan national, déclinée au plan territorial, sans doute convient-il de renforcer le financement public, considérant le sport comme un investissement et non comme une charge. Les pistes suivantes pourraient être étudiées :

- dé plafonner les taxes affectées dédiées au sport pour tous (taxe Buffet et prélèvements sur les mises des jeux et paris sportifs) ou, à tout le moins, en relevant les plafonds de celles-ci (récemment abaissés)<sup>7</sup> ;
- voire, réfléchir à la création d'une taxe sur les « équipements individuels des sportifs » au service du développement du sport pour tous et dont les contours devront faire l'objet d'une concertation et d'une réflexion collective<sup>8</sup> ;

Par ailleurs, une position défavorable a été prise concernant le sujet spécifique d'une taxe sur les transferts de sportifs professionnels. Au-delà des incertitudes juridiques d'un tel dispositif, d'un point de vue économique et sur le terrain de la compétitivité, cette taxe pénaliserait fortement les clubs français et renforcerait le déséquilibre concurrentiel entre nos clubs et ceux des principaux pays européens, sans véritable espoir d'imitation. Seule une approche globale et mondialisée, comme celles concernant les indemnités de formation dans le football, paraîtrait pertinente.

3. Enfin, à l'heure actuelle, il est difficile d'apporter une réponse à la question de la répartition des financements entre les différents niveaux (national, local) qui, à l'évidence, doit être déterminée en fonction des responsabilités respectives des différents acteurs. Toutefois, il paraît important, d'une part, de mieux identifier les nombreuses sources de financement directs et indirects du sport à tous les niveaux (cela manque de lisibilité aujourd'hui) et, d'autre part, de mieux associer les différents ministères concernés et les collectivités territoriales dans le but d'avoir une politique du sport transversale et cohérente sur les territoires.

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Fédérations sportives concernées
- Liges professionnelles
- Collectivités territoriales
- Ministères concernés
- Acteurs privés, propriétaires et gestionnaires d'équipements sportifs

7. Par ailleurs, il est à noter que la proposition de changement de l'assiette de la taxe buffet a été évoquée en la réorientant vers « les revenus publicitaires liés à la diffusion des compétitions sportives ».

8. En outre, certains ont évoqué l'idée d'une « taxe sur l'e-sport » mais sans entrer dans le détail de sa définition et de son régime.

## Séminaire du 26 juin : ST4

|  |   |
|--|---|
| <p><b>13/06/2018</b></p> <p><b>ST4</b></p> | <p><b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b></p> <hr/> <p><b>SOUS-THÉMATIQUE N° 4.1</b></p> <p><b>ARTICULATION ET RÔLE DES ACTEURS AU NIVEAU RÉGIONAL</b></p> |
|--|---|

## I. CONSTATS

Bien que la prise en compte par l'agence nationale des besoins et ambitions sportives des territoires ait été saluée, **l'organisation même de la collégialité des acteurs territoriaux soulève de nombreuses questions :**

- La collégialité pourra-t-elle, dans les faits, être mise en œuvre au regard de la pluralité des enjeux propres à chacun des acteurs ?
- Quelle représentation des différents niveaux de collectivités territoriales (Conseil régional, Conseils départementaux, intercommunalités, communes, métropoles, etc.) et avec quel niveau d'implication que ce soit en termes de poids dans les prises de décisions ou encore en termes de ressources dont le financement ?
- Quelle représentation des services de l'État à prendre en compte ?
- Les champs attendus de développement du sport que ce soit en matière de santé publique, d'accompagnement à l'emploi, de lien social, de tourisme, d'attractivité, d'essor économique, etc. se traduisent dans leur mise en œuvre par des relations de plus en plus directes avec les services déconcentrés des ministères concernés.
- Quelle représentation du secteur marchand ?
- Quelle représentation sportive ?

La formalisation de projets de développement du sport à l'échelle d'un niveau territorial (Bretagne, Occitanie, etc.), demeure aujourd'hui à l'initiative de l'un ou l'autre des acteurs qui souhaite en garder la totale maîtrise.

**Rares voire inexistantes, sont les initiatives d'une réelle concertation** entre pouvoirs publics (État et collectivités territoriales), secteur marchand, mouvement sportif, etc. pour aboutir collégialement à un projet de développement du sport partagé traduisant une réelle concertation des acteurs quant aux priorités à retenir. Ce point soulève également la capacité de chacun des acteurs à peser dans les négociations et dans chacune des phases de décision.



Au-delà de l'élaboration concertée d'un projet sportif territorial, la durabilité de ce projet soulève également de nombreuses questions. Aujourd'hui, bien qu'un plan de développement puisse faire l'objet d'une projection pluriannuelle, **comment en assurer la stabilité** au regard des différents arbitrages budgétaires auxquels il serait soumis annuellement (État et Collectivités territoriales) voire la remise en question du projet dans sa totalité lors des différentes échéances électorales.

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

**Formalisation des principes de la collégialité de l'organisation territoriale dès l'écriture du projet de loi sur le sport**, au risque de ne jamais pouvoir être traduite dans les faits à l'échelle de chacun des territoires régionaux.

**Clarification des finalités et objectifs des projets de développement territoriaux** afin de ne pas être dans une addition de différentes politiques territoriales souhaitées par chacun des acteurs au regard de ses propres priorités (sport loisir, PPF / haut niveau, sport professionnel, professionnalisation dont la formation intégrant les CFA, pratiques libres, projet à vocation d'inclusion sociale, de santé publique, etc.)

- La convergence des priorités territoriales avec celles des politiques de développement disciplinaires sera un gage de réussite en particulier pour ce qui relève du sport de haut niveau comme de la recherche d'une plus grande égalité d'accès à tous les sports sur l'ensemble du territoire dont Outre-mer
- Les différents diagnostics engagés territorialement doivent impérativement intégrer les dimensions nationales (politiques publiques et politiques fédérales) ET territoriales de développement

**Prise en compte des Plans Sport et Territoires des CR(DT)OS dans l'élaboration des Projets Sportifs territoriaux.**

L'évolution de la gouvernance des CR(DT)OS a introduit statutairement, depuis les dernières élections, la formalisation à l'échelle de chacune des régions administratives d'un Plan Sport et Territoire (PST) concerté avec les Ligues, comités régionaux et départementaux des fédérations.

Traduisant une même vision autour de 4 principales thématiques (Santé & Bien-être, Éducation & citoyenneté, professionnalisation et politiques publiques), la mise en œuvre opérationnelle de ces plans prend en compte le potentiel et les priorisations locales de chacun des acteurs (schéma opérationnel de développement alliant aménagement du territoire et capacité d'animation de ce territoire).

- Renforcement de l'unité du Mouvement Olympique et Sportif pour éviter les mises en concurrence.
- Renforcement de cette concertation au sein du Mouvement Olympique et sportif sur les réponses à apporter à la structure initiale que constitue l'association sportive ainsi que l'accompagnement de ses dirigeants bénévoles.

**Nécessité que les projets sportifs territoriaux élaborés deviennent des éléments incontournables dans les phases d'élaboration des budgets des différentes collectivités territoriales.**

**Alignement de la temporalité des projets sportifs territoriaux avec celle du renouvellement des instances sportives** à savoir l'Olympiade. Une prise en compte des échéances en lien avec les contrats de plan État- Région en particulier pour le volet investissement, semble incontournable.

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- État dont préfectures de régions, de départements et services déconcentrés des différents ministères concernés
- Les différents niveaux de collectivités du territoire régional (conseils régionaux, conseils départementaux, représentations communales et intercommunales, métropoles)
- Mouvement Olympique et Sportif
- Acteurs économiques dont ESS

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>13/06/2018</b> | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b> |
| <b>ST4</b>        | <b>SOUS-THÉMATIQUE 4.2 - LE MÉCÉNAT</b>                 |

## I. CONSTATS

### 1. Le sport trop peu concerné par le mécénat en termes de collecte<sup>9</sup>

- En 2015, le montant global consacré par les entreprises à l'ensemble des actions de mécénat<sup>10</sup> est de 3,5 milliards d'euros (2,8 en 2013). Le secteur sportif recueille 12% du budget du mécénat d'entreprise, soit 420 millions d'euros (+ 7 points par rapport à 2013). Le sport est derrière les secteurs social (17% du budget total), culturel (de 13 à 15%) et éducatif (14%).
- 170.000 entreprises pratiquent le mécénat. Le sport est le secteur le plus choisi par les entreprises (48%, - 8 points par rapport à 2013), devant le social (26%), la culture (24%) et l'éducation (11%). Le baromètre précise que « *le domaine du sport, traditionnellement prisé des très petites entreprises du fait de ses valeurs de dynamisme et de proximité est peu à peu réinvesti par les entreprises de taille intermédiaire et les grandes entreprises* ».
- Le mode d'intervention des entreprises reste principalement le mécénat financier (80% du budget) mais la part du mécénat de compétence augmente (12% du budget).

D'un point de vue qualitatif, cette étude précise que : « *les actions soutenues par les entreprises mécènes du sport favorisent 2 types d'actions :*

- *La sensibilisation des publics grâce à des programmes de santé ou d'éducation par le sport,*
- *L'accompagnement des jeunes athlètes et la reconversion »*

### 2. Une profusion de dispositifs pourtant méconnus

Les dispositifs pour capter les fonds du mécénat sont nombreux. Ils peuvent être regroupés en deux catégories.

- Ceux spécifiques au sport, qu'ils soient au niveau national (Fondation du Sport Français - Henri Sérandour qui abrite la Fondation pour le pacte de Performance) ou au niveau régional (exemple du fonds de dotation « *Graine de Sport* » avec le CROS Nouvelle-Aquitaine). Il existe également des outils comme par exemple le « *Guide du mécénat sportif* » publié par le CDOS de la Vienne ou « *Le mécénat 2017-2018* » édité par le Ministère de l'Éducation nationale.

9. Baromètre Admical/CSA sur le mécénat d'entreprise en France paru en 2016

10. Hors budget de communication et salaires des personnes en charge du mécénat

- Ceux non spécifiques au sport et qui interviennent pour beaucoup par le biais des nouvelles technologies : plateformes de financement participatif, des tiers facilitateurs de collecte ou collecteurs de dons dans le domaine associatif (« *Micro-dons* », « *HelloAsso* », « *Le Réflexe Solidaire* »),...

Il n'existe pas à ce jour de recensement exhaustif de l'ensemble des dispositifs de collecte de mécénat.

### 3. Un contexte en mutation

- Un contexte économique contraint avec :
  - des entreprises dont le budget consacré au mécénat dans le sport demeure inférieur aux autres secteurs.
  - l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques en France en 2024 avec un programme marketing ambitieux, pouvant proposer des actions sociétales dans le cadre de l'héritage immatériel.
- Un contexte institutionnel en pleine évolution avec les travaux sur la gouvernance et la définition d'une organisation du sport au niveau national et au niveau territorial visant à permettre une « *gouvernance partagée à responsabilités réparties* ».

### 4. Des éléments limitant

Le Code général des Impôts (CGI) prévoit que le mécénat est possible pour des « *organismes d'intérêt général ayant un caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel [....]* ». Selon le guide « *Le mécénat 2017-2018* », les clubs sportifs sont donc éligibles dès lors qu'ils présentent un caractère d'intérêt général, c'est-à-dire qu'ils satisfont aux critères suivants : ne pas fonctionner au profit d'un cercle restreint de personnes, avoir une gestion désintéressée, ne pas exercer d'activité lucrative dans des conditions identiques à celles de entreprises<sup>11</sup>, ne pas entretenir des relations privilégiées avec des entreprises qui en tireraient un avantage concurrentiel.

Ce système ne permet pas à un mécène de « flécher » son don sur une personne alors que des PME/TPE, en raison du lien de proximité, souhaitent aider un athlète de haut niveau de leur ville d'implantation.

Selon le CGI, les versements réalisés par les entreprises au titre du mécénat entraînent une réduction d'impôts égale à 60 % de la somme versée dans la limite de 5 ‰ du chiffre d'affaires hors taxes.

11. Notamment au regard des produits, prix, publics et publicité.

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

### 1. Des aménagements et des précisions concernant les dispositifs fiscaux

Dans la mesure où le mécénat dans le sport provient surtout des PME/TPE, il pourrait être opportun de revoir la réduction d'impôts, **soit en relevant la limite de 5 %, soit en prévoyant un montant forfaitaire pour les PME/TPE.**

**Préciser et renforcer**, notamment par la doctrine de l'administration fiscale, **la notion d'intérêt général**, notamment sur les aspects suivants :

Le fait que les clubs sportifs soient éligibles aux règles du mécénat quand bien même ils œuvrent essentiellement pour leurs membres.

Le fait que dans certaines hypothèses, et notamment l'accompagnement socio-professionnel par des PME/TPE, **des dons puissent être fléchés sur des personnes en particulier**, comme par exemple des athlètes<sup>12</sup>.

Au-delà du mécénat d'entreprises, les particuliers peuvent aussi faire des dons et bénéficier d'une réduction d'impôts<sup>13</sup>. Il pourrait être opportun de préciser le fait que **les cotisations, voire les licences**, peuvent entrer dans le champ d'application des dispositions fiscales. En effet, le site Internet « Service Public »<sup>14</sup> dispose que le versement d'une cotisation à des organismes d'intérêt général figure parmi les dons ouvrant droit à une réduction d'impôt.

### 2. Concernant la collecte des fonds et leur répartition

En raison du contexte exposé ci-dessus, il apparaît nécessaire d'organiser le mécénat en France entre les différents acteurs pour préciser les niveaux de collecte, les dispositifs et les types de projets :

|                                | National  | Régional   | Infra-régional   |
|--------------------------------|---|--|--|
| <b>Entreprises concernées</b>  | Grandes entreprises<br>Entreprises de taille Intermédiaire  | Entreprises de taille Intermédiaire<br>Petites et moyennes entreprises   | Petites et moyennes entreprises<br>Très Petites Entreprises  |
| <b>Dispositifs de collecte</b> | 1 seule structure de mécénat au niveau national → Fondation du Sport Français. Reconnue d'utilité publique depuis 2011 et fondation abritante (exemple de la Fondation pour la Pacte de Performance), son objet social est large (haut niveau, développement du sport, grands événements,...) | 1 seule structure de mécénat au régional :<br>Soit en la créant dans le cadre des nouvelles gouvernances régionales du sport.<br>Soit en s'appuyant sur des dispositifs locaux qui existent déjà et qui peuvent être dupliqués dans d'autres régions <sup>15</sup> | Utilisation des dispositifs de financement participatif ou de plateformes de facilitateurs ou de collecteurs de mécénat, notamment ceux de l'économie sociale et solidaire |

12. Notamment pour faciliter la transition entre le statut amateur et le statut de sportif de haut niveau ou de sportif professionnel

13. Le montant de la réduction fiscale 66 % des sommes versées (dans la limite de dons représentant 20 % du revenu imposable).

14. <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F426>

15. Exemple : fonds de dotation « Graine de Sport » avec le CROS Nouvelle-Aquitaine

|                          |   |  |   |
|--------------------------|---|--|---|
| <b>Projets concernés</b> | Projets d'intérêt national (exemple des grands équipements, des grands événements, du haut niveau, du soutien à l'héritage,...)         | Projets d'intérêt régional (exemple d'équipements régionaux ou départementaux) | Projets locaux pour favoriser le lien direct entre les clubs et le tissu économique territorial |
|                          | Coordination, notamment pour orienter le mécénat des « grands groupes » qui peuvent être intéressés par du mécénat à différents niveaux |  |   |

### 3. L'accompagnement

Pour atteindre les objectifs expliqués ci-dessus, un accompagnement doit être envisagé et porter sur :

- **Un travail entre les acteurs du monde sportif** pour définir une mise en cohérence des niveaux et des dispositifs de collecte, les types de projets éligibles.
- **La production d'outils pour le mouvement sportif** : répertoire des dispositifs de collecte existant, guides d'information sur le mécénat (notamment les aspects juridiques et fiscaux), modèles de convention de mécénat, mise en place et réalisation de sessions de formations, modélisation de dispositifs de reconnaissance et de valorisation des mécènes,...
- **La production d'outils à destination du monde de l'entreprise**, notamment pour promouvoir le mécénat et présenter l'intérêt pour les entreprises, à la fois d'un point de vue fiscal, mais également en termes de Responsabilité Sociale des Entreprises.
- Dans un souci de mutualisation et de coordination, le CNOSF et les fédérations doivent avoir un rôle central dans **l'accompagnement du mouvement sportif**.

### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Les acteurs du mouvement sportif, et en particulier, le CNOSF et les fédérations, leurs instances déconcentrées et les clubs.
- L'État, et notamment les Ministère en charge des Sports, de l'Économie et des Finances, de l'Action et des Comptes publics.
- Les entreprises, notamment via leurs instances représentatives : syndicats professionnels, chambres de commerce et d'industrie,...
- Le secteur du financement participatif et les facilitateurs et collecteurs de mécénat.

|            |   |
|------------|---|
| 19/06/2018 | <b>GROUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b> |
| ST4        | <b>SOUS-THÉMATIQUE N° 4-3 – POLITIQUES ÉDUCATIVES</b>   |

## I. CONSTATS

- Un manque d'activité physique et une trop forte sédentarité des jeunes enfants et adolescents.
- Les enfants présentant une singularité (handicap/obésité/adolescentes) pratiquent moins d'activités sportives que les autres enfants
- Une trop grande multiplicité d'acteurs et d'offres sportives du mouvement sportif qui dilue l'accès à la pratique sportive
- Un défaut d'harmonisation des dispositifs d'accompagnement des jeunes talents sportifs
- Une carence de sensibilisation des jeunes à l'engagement associatif au sein des clubs sportifs
- Une absence de valorisation du parcours sportif de l'élève dans son insertion professionnelle

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

- **Augmenter la pratique sportive sur tous les temps de l'enfant en favorisant les synergies entre les acteurs :**
  - Faciliter l'accès des clubs dans les établissements scolaires ainsi que dans les centres de loisirs (temps péri et extra scolaires)
  - Mobiliser à l'école les programmes éducatifs développés par les fédérations (tels que « Rame en 5ème », « Anima thé », « A l'école du badminton », « EducPing », etc.) et favoriser la formation des enseignants (intégration de modules de formation dédiés au sein des ESPE)
  - Favoriser la pratique à travers la mise en place de séquence d'initiations multisports
  - Faciliter la mise à disposition des équipements sportifs tels que proposés dans le cadre du label Génération 2024
  - Faciliter la continuité éducative entre l'ensemble des acteurs éducatifs du territoire (passerelles)
  - Associer et sensibiliser la jeunesse aux grands évènements sportifs
  - Mettre en œuvre une véritable politique du sport scolaire de l'école à l'université proposant un parcours sportif continu

- **Viser l'inclusion des jeunes présentant une singularité (handicap / obésité / filles)**
  - Mettre en place des formations en direction des animateurs et enseignants exerçant auprès de ces publics et dégager une enveloppe financière permettant cet accompagnement
  - Favoriser les synergies (volets humain, matériel, outil, etc.) à travers une structure institutionnelle telle que les CDOS
  - Accompagner de façon spécifique la pratique sportive de ces publics en vue d'une inclusion en club in fine
  - Adapter la pratique en club : revoir la « domination » du modèle compétitif et développer de nouvelles offres de pratique innovantes et adaptées
  - Associer les parents pour déconstruire les représentations et minimiser la pression familiale sur la pratique sportive
  
- **Accompagnement des jeunes talents sportifs : harmoniser, mettre en cohérence l'ensemble des dispositifs existants pour renforcer la continuité scolaire**
  - Ajuster les textes des sections sportives scolaires
  - Compléter les dispositifs actuels afin de répondre aux besoins d'accompagnement des SHN (ex. : Classes à Horaire Aménagé Sport - CHAS)
  - Prendre en compte l'ancrage territorial du jeune sportif et limiter son « déracinement » du jeune
  - Renforcer le lien entre la structure sportive, l'établissement scolaire et la cellule familiale
  
- **Apprentissage de l'engagement associatif dans le cadre associatif**
  - Favoriser l'accès des jeunes à la prise de responsabilités dans les instances dirigeantes : sensibiliser et mobiliser les jeunes aux fonctions associatives
  - Renforcer les formations « jeunes arbitres », « jeunes dirigeants »
  - Assouplir les contraintes réglementaires inhérentes à l'encadrement
  
- **Valorisation du parcours sportif / insertion professionnelle :**
  - Permettre d'inscrire les compétences acquises dans le domaine sportif (pratiquant, arbitre, organisateur) dans un parcours sportif valorisé au sein du parcours scolaire (passeport/portfolio)
  - Favoriser la mise en relation entre les jeunes sportifs et les entreprises



### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

Les objectifs sont réalisables à l'unique condition qu'il y ait une coordination et une lisibilité entre les acteurs

- État dont MEN, MS, AEFE, Agriculture
- Mouvement sportif
- Collectivités territoriales dont AMF

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>21/06/2018</b><br><br><b>ST4</b> | <b>GRUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b><br><br><b>SOUS-THÉMATIQUE 4.4 – LE SPORT EN QPV</b> |
|-------------------------------------|--|

## I. CONSTATS

Les habitants des QPV pratiquent moins en club (3,8% des licences en QPV VS 8% de licenciés dans la population globale)

- Des difficultés sociales
- Des freins socio-culturels à la pratique existent dans les QPV
  - Moindre pratique des femmes et jeunes filles (statut socio-professionnel, facteurs socio-culturels)
  - Moindre mobilité
  - ...
- Plus faible impact de l'information quant aux différentes offres d'accompagnement et de pratiques voire inadéquation de l'offre traditionnelle de pratique avec la demande locale
  - Un manque de liens entre les clubs sportifs et les autres acteurs socio-éducatifs sur un territoire
  - Des éducateurs et des dirigeants de clubs parfois désarmés sur la façon de gérer leur club et leurs activités pouvant entraîner la fermeture d'associations
- Une carence en équipements et, par extension, en créneaux (moins de 3% de l'offre d'équipements sportifs dans les QPV)
- La fin des emplois aidés impacte négativement l'activité des clubs en QPV
- La distorsion entre le discours politique à l'égard du sport en QPV et les moyens accordés pour son développement:
  - Peu de stratégies nationales fédérales affirmées à l'égard des QPV
  - Réduction de 24% de la part territoriale du CNDS en 2018 (pour laquelle les associations situées en QPV ou en zone de revitalisation rurale sont prioritaires)
  - Absence de suites données au rapport Borloo

Malgré tout, une forte représentation des jeunes issus des quartiers dans les sportif(ve)s de haut-niveau (talents et potentiels sportifs)

La surreprésentation de certaines fédérations : football, lutte, boxe, FSGT ont un taux de licenciés supérieur à 10% dans les QPV

L'émergence de pratiques urbaines libres ou encadrées en dehors du giron fédéral, en réponse à la demande de pratique locale

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

### **Avoir une meilleure connaissance et partager les actions développées sur le terrain (ex : séminaires fédéraux et des CROS CDOS CTOS sur l'implication des clubs en QPV)**

- Bénéficier d'un outil commun aux fédérations permettant de reporter les indicateurs spécifiques et ainsi avoir un langage commun au sein du mouvement olympique et sportif sur ces questions
- Analyser les attentes et les besoins des publics en QPV
- Mener/financer des études de terrain

### **Désenclaver/décloisonner la pratique sportive**

- Nécessité d'une cartographie des clubs en QPV et des clubs à proximité des QPV pour désenclaver progressivement la pratique et atteindre une pratique en mixité
- Valoriser / créer des guides pratiques, outils permettant aux structures d'aller vers la mixité
- Rapprocher les équipements des clubs et favoriser ainsi leur animation par les clubs en lien avec les acteurs du territoire
- Faciliter la mobilité des jeunes en favorisant l'intervention des acteurs de confiance et de proximité notamment dans la gestion des déplacements (centre de loisir, MJC, ...)

### **Redéfinir l'offre sportive et favoriser la pratique**

- Renforcer les passerelles entre pratiques en clubs et hors clubs en renforçant des initiations multisports sans prise de licence dans un premier temps / mener des opérations dans les quartiers / proposer des séjours sportifs
- Au niveau territorial, en lien avec les pouvoirs publics, renforcer et favoriser la mise en réseau entre les clubs sportifs et les différents acteurs éducatifs et sociaux agissant dans les QPV (MJC, éducateurs de rue, centres de loisirs, ...)
- Identifier et développer des collaborations/passerelles avec des associations expertes et spécialisées dans la mise en œuvre de projets en direction des QPV (ex : association Fête le mur – FFT)
- Créer des lieux de vie au sein des clubs et renforcer ainsi les liens sociaux et l'ouverture : proposer des activités connexes telles que du soutien scolaire, des bibliothèques, de la garderie, du théâtre, des expositions, ...)
- Collaborer avec les établissements scolaires présents dans les QPV pour créer des passerelles vers le club (accès à la pratique et accès à l'engagement) : cycle sportif / initiations ouvertes aux jeunes

**Renforcer la politique fédérale en matière de citoyenneté et accompagner sa déclinaison dans les territoires en lien avec les différents acteurs**

- Définir au niveau fédéral une politique de citoyenneté qui s'inscrit dans le projet global de la fédération, et se décline dans les territoires
- Impulser et accompagner (outils/guides/formation) des projets dans les territoires, en lien avec les CT, coordonnés et évalués par la fédération
- Positionner et accompagner le club pour qu'il soit au cœur des projets de territoire utilisant le sport comme moyen d'insertion (outils pédagogiques)
- Rapprocher / collaborer avec les têtes de réseaux qui traitent le sujet de l'insertion

**Valoriser / renforcer des initiatives en faveur de la pratique féminine**

- Proposer une offre de pratique adaptée (sport santé bien être)
- Proposer des modes de garde (crèche)
- Proposer une offre sportive destinée aux parents et aux enfants sur les mêmes créneaux
- Proposer des activités connexes permettant de renforcer la confiance en soi, ....

**Renforcer les informations/formations sociales, éducatives et sportives des différents acteurs concernés**

- Auprès des éducateurs : développer la double compétence (sociale et sportive)
- Auprès des dirigeants :
  - Information/formation à la lutte contre la discrimination, à l'égalité, la laïcité, etc.
  - Sensibiliser / mobiliser les dirigeants de structures à la plus-value de toucher de nouveaux pratiquants dans les QPV
- Auprès des CTS : envisager de développer la compétence socio-sportive chez les CTS

Valoriser auprès des jeunes habitants le service civique dans le domaine sportif et favoriser des passerelles vers les formations de jeunes dirigeants et d'éducateurs

**Favoriser l'accès à l'emploi**

- Valoriser les initiatives existantes permettant le financement des formations d'éducateurs / formations sportives pour les jeunes des quartiers qui connaissent les codes et les attentes des publics des QPV / approcher la pratique sportive comme un moyen de l'insertion professionnelle
- Renforcer, via les structures déconcentrées des fédérations qui accompagnent les clubs au quotidien, le déploiement des certificats de qualification professionnelle (CQP) qui offrent la possibilité d'encadrer contre rémunération des activités accessoires, tant en termes de volume horaire que de niveau d'encadrement, avec pour objectif :
  - D'offrir une formation aux jeunes des QPV à coût moindre (pallier au découragement que peuvent susciter les tarifs et parcours de formation classiques permettant d'obtenir des titres et diplômes à finalité professionnelle)
  - De représenter un premier tremplin vers l'emploi

**Pallier au manque d'équipements**

- Elaborer un plan national de construction et de rénovation des équipements sportifs à moyen et long terme
- Favoriser l'innovation dans la conception des équipements : réduction des coûts, mutualisation entre clubs, prise en compte de nouveaux besoins (créer des lieux de vie), structures amovibles
- Valoriser / Concevoir une offre de pratique plus urbaine et développer des services permettant d'en faciliter l'accès

**Sur le financement****Accorder aux fédérations la gestion directe, en dehors du circuit traditionnel de distribution, des fonds des services de l'État**

- De crédits ayant vocation à conduire une politique ambitieuse et pragmatique de création de clubs dans les QPV, que seules les fédérations sont à même de mettre en œuvre
- De crédits hors sport (décloisonnement des financements) destinés à financer des actions connexes en faveur du sport dans les quartiers (ex : garde d'enfants pour faciliter la pratique de familles monoparentales, soutien scolaire intégré à l'association sportive en propre ou via des partenariats, etc.)

**Donner plus de cohérence et de transparence au financement des associations**

- Les financements consacrés au sport doivent bénéficier aux associations sportives
- Les financements consacrés au sport doivent servir le développement du sport ; le développement d'actions dans les QPV doit être financé par les crédits de la politique de la ville
- Clarifier l'information des différents financements accessibles (types de financements et financeurs)
- S'appuyer sur le fond de dotation spécifique initié par le rapport Borloo et définir le rôle des fédérations dans l'utilisation de ce fond
  
- S'appuyer sur l'opportunité d'accueillir les Jeux olympiques et paralympiques en 2024 pour :
  - Favoriser l'engagement des jeunes des QPV dans les associations sportives
  - Favoriser la pratique de ces jeunes en club
  - Détecter les potentialités et participer à l'atteinte du nombre de médailles
- Être en capacité de mesurer et d'évaluer l'impact et l'utilité sociale de l'insertion par le sport et s'inscrire ainsi dans le temps

**III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER**

- Ministère des Sports
- Ministère de la Cohésion des Territoires
- Ministère de l'Éducation nationale (Vie Associative)
- Ministère de la Santé
- Secrétariat d'État chargé de l'Égalité entre les femmes et les hommes
- Commissariat Général à l'Égalité des Territoires
- Collectivités locales (en particulier : communes et départements)
- Fédérations et CROS/CDOS/CTOS
- Acteurs socio-éducatifs (centre sociaux, MJC, ...)

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>12/06/2018</b> | <b>GRUPE DE TRAVAIL INTERNE COMPOSÉ DE FÉDÉRATIONS</b>     |
| <b>ST4</b>        | <b>SOUS-THÉMATIQUE 4-5 - ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE</b> |

## I. CONSTATS

- Dans le cadre du chantier sur la nouvelle gouvernance du sport, le mouvement sportif est amené à porter de nouvelles responsabilités. Il lui faut donc réfléchir aux diverses formes d'organisation et de gouvernance afin d'identifier les réponses adaptées aux besoins et ambitions des acteurs concernés.
- Au sein des structures du mouvement sportif, apparaissent notamment les problématiques suivantes :
  - Raréfaction des financements publics
  - Changement de profil des pratiquants
  - Développement de la pratique hors du club : ubérisation des pratiques / concurrence avec le secteur marchand → Prix de la cotisation en club très faible
  - Développement du e-sport
- En 2014, la loi ESS affirme l'appartenance au secteur des associations, au côté des entreprises, des coopératives et mutuelles.
- En 2016, un rapport sur « sport économie sociale et solidaire » est présenté au Conseil National du Sport par Bernard Amsalem : [http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_cns2.pdf](http://www.sports.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_cns2.pdf)
- L'ouverture vers de nouveaux statuts issus de l'ESS permet aux associations de faire évoluer leur modèle vers une gestion plus entrepreneuriale :
  - Faire évoluer la gouvernance en associant les parties prenantes : les partenaires privés, les pouvoirs publics (dont collectivités territoriales), les usagers (licenciés, supporters, ...), etc.
  - Favoriser l'ancrage territorial (intercommunalité) : regroupement de clubs / mutualisation
  - Diversifier les activités et les services
  - Bénéficier d'avantages fiscaux
  - etc.

## II. ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION

### Affirmer le rôle et la place du mouvement olympique et sportif dans l'ESS

- **Sur la base du statut associatif issu de la loi 1901 en renforçant l'impact social et économique (utilité sociale des associations sur leur environnement)**
  - Qualifier le rôle social et économique (utilité sociale) des associations sportives
  - Accompagner les associations à valoriser cette utilité sociale auprès des différents partenaires
  - Accompagner les associations à prendre pleinement leur place au sein de l'ESS
  - Accompagner les associations à entrer dans une logique de projet transversal (notamment construire une nouvelle relation, relation de tiers de confiance avec les pouvoirs publics, en s'intégrant dans des projets de territoire) dans le but d'optimiser leur action
  - Faire évoluer les avantages fiscaux de ce type de statut au regard du développement de services à rendre aux membres

### Ouvrir la possibilité au mouvement olympique et sportif de se transformer en SCIC si le projet le nécessite

- Accompagner vers cette évolution (sur la base de l'expérimentation en cours)
- Développer la notion de prestation de services et d'activités
- Aller vers plus de mutualisation :
  - Faire évoluer les relations fédérations / ligues / comités départementaux vers des relations de « filiales » (optimisation du projet fédéral)
  - Développer les coopérations entre fédérations
  - etc.
- Faire évoluer les avantages fiscaux de ce type de statut au regard du développement de services à rendre aux membres

### Réflexion sur les possibilités offertes par la loi PACTE (intérêt collectif) notamment pour des clubs professionnels

#### Rôle attendu du CNOSF :

- Mettre en place un accompagnement permettant aux structures d'identifier et de mettre en place le statut correspondant le mieux à leur projet de développement
- Proposer des outils adaptés



### III. PARTIES PRENANTES À IMPLIQUER

- Ministère chargé des Sports
- Ministère chargé de la transition écologique et solidaire (Haut-commissariat à l'ESS et à l'innovation sociale)
- Collectivités territoriales (AMF, ADF, ARF, ...)
- CRESS, CESER
- Mouvement Associatif
- Mouvement Sportif

# Contribution commune des collectivités



## **CONTRIBUTION COMMUNE DES ASSOCIATIONS NATIONALES DE COLLECTIVITÉS TERRITORIALES POUR UNE NOUVELLE GOUVERNANCE DU SPORT EN FRANCE**

---

Développer les pratiques sportives, garantir l'accès au sport dans les quartiers sensibles des villes et les espaces ruraux, favoriser le développement de la pratique paralympique, multiplier le nombre de médaillés olympiques, promouvoir le sport au féminin... Ce projet sportif ambitieux répond à une volonté commune de revitaliser le sport en France. Pour répondre à cette ambition, la ministre des Sports, Laura Flessel, s'est vu confier par le Président de la République et le Premier ministre une mission pour repenser l'organisation du sport en France, en clarifiant notamment les rôles respectifs de l'État, du mouvement sportif et des collectivités territoriales.

Depuis le début de la phase de concertation lancée en novembre dernier lors du 100<sup>ème</sup> Congrès des maires, les associations de collectivités territoriales sont mobilisées aux côtés de l'État, du mouvement sportif et des partenaires privés pour réfléchir à un nouveau modèle de gouvernance du sport qui soit partagée et à responsabilités réparties.

L'Assemblée des Départements de France (ADF), l'Association des Maires de France et des présidents d'intercommunalité (AMF), France urbaine et Régions de France, en lien avec l'Association nationale des élus du sport (ANDES) travaillent de concert pour offrir de nouvelles perspectives en matière de politiques sportives, tout en reconnaissant l'investissement conséquent des collectivités territoriales au service du sport dans les territoires.

Cette contribution commune des associations nationales vise à enrichir la réflexion collective grâce à un regard différent et expertisé à travers des décennies de mise en œuvre de la pratique physique et sportive dans nos territoires, permise par un engagement financier conséquent tant en fonctionnement qu'en investissement. Le modèle sportif actuel doit s'adapter aux nouvelles attentes de pratiques sportives et aux grands rendez-vous à venir, parmi lesquels la Coupe du monde de rugby en 2023 et l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques en 2024.

Aussi, les différentes propositions qui suivent font tout autant office de manifeste que de plaidoyer, tant les acteurs locaux sont convaincus du rôle prépondérant et stratégique du sport dans notre société.

## 1. RECONNAISSANCE DU SPORT COMME CAUSE NATIONALE

De nombreuses récentes études ont démontré l'impact du sport tant :

- en termes de poids économique au vu du développement des offres de pratique commerciale et des équipementiers, mais aussi de retombées locales suite à l'accueil de grandes compétitions internationales, nationales et territoriales ;
- au niveau de la santé, avec un taux d'absentéisme au travail et un coût de l'assurance maladie bien inférieurs pour les personnes pratiquant une activité physique régulière ;
- en faveur de l'insertion des publics sensibles et de la cohésion sociale, notamment dans les quartiers en lien avec la politique de la ville ou encore dans les espaces ruraux, mais aussi dans le cadre de la pratique handisport/sport adapté, ou la valorisation de la pratique féminine.

**En conséquence, les collectivités territoriales demandent à ce que le sport soit décrété officiellement cause nationale.**

## 2. GOUVERNANCE : RECONNAITRE ET CONFORTER LE RÔLE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

**Les collectivités territoriales exercent un rôle moteur dans la mise en œuvre des politiques sportives en France** et permettent le développement de la pratique sportive, qu'elle soit scolaire, fédérale ou autonome. Les communes, métropoles et intercommunalités, départements et régions s'emploient au quotidien à promouvoir le sport - compétence partagée - et à l'intégrer, en transversalité, tant le sport s'avère compatible avec d'autres politiques publiques.

Cette nouvelle architecture du sport doit être appréhendée sous **l'égide de la décentralisation**, mieux à même de répondre aux enjeux de sports de proximité, de sport/santé, de sport/handicap, sport/entreprise, etc. Car le sport s'appréhende avant tout selon les spécificités et le caractère singulier de chacun des territoires. En ce sens, **le sport, au même titre que la mobilité, l'économie, le tourisme, la culture, doit rester une compétence partagée, portée au plus près des territoires et coordonnée entre les différents niveaux de collectivités territoriales.**

**Les collectivités territoriales se mobilisent pour :**

- Pouvoir prendre part aux décisions concernant l'organisation du sport et du fonctionnement des politiques sportives, prenant en compte les paramètres et configurations territoriales. Il convient à ce titre de **ne pas recourir à l'identification d'un chef de filât, et de laisser les territoires s'administrer librement et organiser la compétence sportive en fonction de la situation locale.**

Les élus locaux souhaitent être associés à la définition des types d'équipements qui seront à l'avenir subventionnés car ce sont eux qui ont la connaissance des pratiques sportives locales et qui ont la visibilité des travaux à réaliser sur les territoires ;

- **Avoir une place au sein des futures structures collégiales de concertation et de décision mises en place au niveau national et au niveau territorial, en adéquation et à due proportion avec la part des collectivités territoriales dans le financement du sport.** Ces structures devront être pourvues des moyens financiers nécessaires, à la fois en matière de performance et haut niveau mais surtout de sport pour tous ;
- Réaffirmer l'importance du rôle de l'État comme contributeur **financier aux côtés des collectivités territoriales et de leurs groupements** mais aussi en matière d'éthique, de contrôle, de moralisation du sport, de lutte contre le dopage **et d'inégalités sociales et territoriales pour l'accès au sport** ;
- Mieux coordonner leurs actions notamment autour du sport de haut- niveau/professionnel et sport amateur/pour tous.

### **3. FINANCEMENT DU SPORT : SOULIGNER L'IMPORTANCE DES CRÉDITS DE L'ÉTAT COMME LEVIERS DES ACTIONS DÉVELOPPÉES PAR LES COLLECTIVITÉS**

Les collectivités territoriales contribuent en très large majorité au financement des équipements sportifs (80% supporté par le bloc communal). Le volontarisme politique, le portage financier et l'excellence des équipements sportifs sont une variable essentielle au rayonnement sportif français et un crédit inestimable dont dispose la France, notamment pour organiser des événements d'envergure internationale.

Les collectivités locales sont propriétaires de 82% des équipements sportifs sur le territoire national, tandis qu'elles subventionnent les associations majoritairement les associations sportives.

Aussi, le rôle stratégique du bloc local, au premier rang les villes et intercommunalités, dans le financement des grandes infrastructures et du sport de haut niveau, doit désormais s'accompagner de nouvelles ressources financières. Les contraintes budgétaires des collectivités nécessitent un maintien des financements de l'État surtout pour le sport pour tous et pour le sport de haut niveau. Elles invitent à repenser les investissements des communes, notamment auprès du sport professionnel.

#### **Les collectivités territoriales se mobilisent pour :**

- **Reconnaître le rôle indispensable de l'État dans le financement des équipements et des politiques sportives, aux côtés des collectivités territoriales.** L'État ne peut se désengager du financement du sport, notamment du sport pour tous. Par exemple, si la subvention du CNDS n'est

certes pas l'élément déclencheur de la décision de construction d'un équipement, son montant, même limité à 7% en moyenne, n'est en rien négligeable et son effet levier auprès des autres financeurs est incontestable ;

- **Limiter le financement public dans le sport professionnel médiatisé**, tout en incitant les clubs professionnels à la propriété et la gestion directe des stades et salles relevant de leurs activités et usages. Les clubs professionnels dont les droits TV représentent plus de 15% du budget ou plus de 1 M€ ne devraient plus bénéficier de subventions publiques ;
- **Développer le mécénat**, notamment au bénéfice du sport professionnel et des associations.

#### **Au nom de la solidarité du sport professionnel au profit des pratiques amateurs et du quotidien déplaçonner les prélèvements pour :**

- Faire passer le prélèvement sur les recettes de la FDJ de 1,8 à 3.6% ;
- Instaurer le même prélèvement sur l'ensemble des paris sportifs ;
- Faire passer la taxe Buffet sur les droits télé à 10% ;
- Instaurer une taxe sur les transferts de joueurs à hauteur de 5%.

#### **4. RÉGLEMENTATION DES ÉQUIPEMENTS SPORTIFS : FAVORISER LA CONCERTATION**

Les communes et les EPCI sont financeurs à 80% des équipements sportifs, dont ils assurent la gestion au quotidien. Qu'il s'agisse d'équipements sportifs de grande ampleur ou de proximité, les communes et intercommunalités sont les « moteurs » en termes d'investissements d'équipements sportifs.

A ce titre, les collectivités territoriales sont soucieuses de freiner l'inflation réglementaire et normative en matière d'équipements sportifs en travaillant en concertation avec les fédérations sportives et en tenant compte du contexte de fortes contraintes budgétaires.

Le contrôle des règles relatives aux prescriptions fédérales en matière d'équipements sportifs des collectivités territoriales demeure en l'état perfectible, lesdites collectivités plaidant pour un contrôle du stock de ces prescriptions et de leur évaluation a posteriori.

#### **Les collectivités territoriales se mobilisent pour :**

- **Réaffirmer le rôle de la Commission d'examen des projets de règlements fédéraux relatifs aux équipements sportifs (CERFRES) comme organisme de modération des prescriptions fédérales.** L'adoption par le Sénat en mars dernier d'une résolution sur la maîtrise des normes sportives applicables aux collectivités territoriales va dans ce sens ;

- **Élargir les pouvoirs de sanctions de la CERFRES** et lui donner un pouvoir de contrôle du stock des prescriptions fédérales, et pas seulement du flux ;
- **Instaurer des concertations préalables**, à tous les niveaux, entre les collectivités territoriales et le mouvement sportif (normes, PPF, grands événements, sport professionnel) ;
- **Réaliser davantage d'études d'impacts et d'évaluations des normes *a posteriori*.**

## 5. FAVORISER LA PRATIQUE POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

Les activités physiques et sportives constituent un élément important de l'éducation de la culture, de l'intégration et de la vie sociale. Elles contribuent notamment à la lutte contre l'échec scolaire, à la réduction des inégalités sociales et culturelles, ainsi qu'à la santé. **La promotion et le développement des activités physiques et sportives pour tous sont d'intérêt général.**

C'est pourquoi les communes participent aux politiques publiques mises en œuvre dans le domaine du sport par la mise à disposition des équipements sportifs ou d'éducateurs sportifs, par la mise en œuvre d'activités périscolaires et par le soutien des clubs et des associations locales.

**Les élus sont convaincus des bienfaits transversaux du sport, de son rayonnement sur les territoires et des bénéfices qu'il produit en matière d'insertion sociale, professionnelle, de solidarité et d'animation locale.**

### Les collectivités territoriales se mobilisent pour :

- Promouvoir le développement du sport-santé, grâce notamment à des cofinancements ministériels et à une implication de l'Assurance maladie ;
- Promouvoir la pratique sportive des publics qui en sont les plus éloignés (quartiers politique de la ville, pratique féminine, outre-mer, rural...) ;
- Soutenir le monde associatif et valoriser le bénévolat ;
- Soutenir l'emploi, la formation et l'innovation dans le domaine du sport ;
- Faciliter le déploiement d'une culture du sport dans l'enseignement primaire et secondaire, en valorisant la place de l'éducation physique et sportive sur le temps scolaire.

# Contributions des Inspecteurs Généraux Jeunesse et Sports en mission d'appui



**Fabien Canu :**  
Gouvernance interne -  
Transparence des Fédérations  
et Éthique

## GOVERNANCE INTERNE/TRANSPARENCE DES FÉDÉRATIONS ET ÉTHIQUE

### La gouvernance des fédérations

Les fédérations restent avant tout des associations d'associations dont les clubs sont les premiers membres. Mais, les clubs qui se plaignent souvent d'un manque de démocratie dans la vie interne de leur fédération se sentent éloignés, pas suffisamment pris en compte par les instances dirigeantes notamment de l'échelon national. Ils ne participent que très rarement à la vie statutaire fédérale. Pourtant, la plupart des assemblées générales fédérales sont composées de représentants de clubs élus au niveau départemental ou régional mais ils ne représentent pas réellement les clubs soit en raison de la faible participation, souvent constatée, de ceux-ci à ces AG, soit parce que les présidents des comités départementaux et/ou des ligues régionales se « positionnent » comme les représentants de droit des clubs à l'AG fédérale.

### 1) Le collège électoral

Le vote direct par les clubs dans le cadre des élections fédérales est inscrit dans le programme de campagne du candidat à la Présidence de la République, Emmanuel MACRON. Environ un tiers des fédérations a déjà recours à ce mode d'élection, principalement les fédérations à petit effectif d'associations adhérentes. Toutefois les fédérations importantes en nombre de licenciés comme la FF Équitation, la FF Rugby, la FF Volleyball ont procédé au vote direct des clubs lors du dernier renouvellement des instances dirigeantes.

La position des représentants des fédérations dans le cadre du séminaire sur la gouvernance le 5 mars 2018 au CNOSF :

*Les fédérations précisent qu'elles organisent déjà un vote des clubs, que ce soit de manière directe (démocratie directe) ou de manière indirecte (démocratie représentative). En effet, les délégués régionaux et départementaux représentent les clubs et sont élus par eux. Certaines fédérations utilisent un modèle « hybride » avec le vote direct des clubs et le vote indirect.*

*Compte tenu que les fédérations sont diverses et variées dans leur organisation, leur fonctionnement, leurs missions et leur histoire, les fédérations insistent sur le fait qu'il ne peut pas y avoir de modèle unique.*

*Les fédérations rappellent qu'elles sont fortement attachées à la liberté associative avec des dispositions statutaires obligatoires qui leur laissent les marges de manœuvre nécessaires et leur conviennent.*

La place des clubs dans la vie fédérale ne peut se limiter à l'exercice du vote lors des élections fédérales une fois tous les quatre ans mais doit s'opérer de façon permanente en participant à la vie fédérale sous différentes formes : consultation sur le projet fédéral, consultation régulière sur les activités fédérales, soutien, conseil et accompagnement fédéraux envers les clubs...

Concernant le vote pour l'élection, il convient de s'assurer d'un fonctionnement démocratique des fédérations soit par les votes directs des clubs, soit en tenant compte du nombre de clubs dans le nombre de représentants de clubs à l'AG pour s'assurer d'une représentation suffisamment large. Déterminer des seuils minimaux en fonction du nombre de clubs adhérents.

Par ailleurs, les opposants au vote direct argumentent en évoquant les coûts financiers important de certaines campagnes électorales. Cela pourrait faire l'objet d'un encadrement dans les statuts de la fédération et d'une organisation encadrée et organisée par la fédération.

Face au développement des outils modernes de communication, l'enjeu pour les fédérations est aujourd'hui, au-delà de la participation des clubs aux instances statutaires, de nouer un lien direct avec les licenciés et pratiquants de leur sport et qu'ils bénéficient d'un sentiment d'appartenance à une communauté de pratiquants en leur offrant des outils et des services innovants.

## **2) Le nombre de mandat**

La limitation à trois mandats maximum pour le président semble être de plus en plus admise. Un mandat pour mettre en place une nouvelle politique fédérale, un mandat pour confirmer et un mandat pour confirmer et se préparer éventuellement à une élection dans une instance internationale.

*Si les fédérations ne sont pas prononcées sur la limitation du nombre de mandats, en revanche, elles souhaitent une rémunération des présidents par l'État au regard des responsabilités exercées, du temps consacré à leur mandat fédéral.*

## **3) Le mode de scrutin**

Aujourd'hui, les textes laissent une grande liberté s'agissant du mode de scrutin. Il convient de mettre en place une organisation interne des organes dirigeants de la fédération qui permette d'assurer un pilotage et un fonctionnement efficace au regard du projet choisi par les membres de l'AG lors de l'élection tout en assurant une participation des différentes composantes de la fédération, y compris minoritaire.

Le choix peut donc être fait entre un mode de scrutin qui permet une représentation des minorités en son sein (scrutin de liste majoritaire) ou une structure de gouvernance qui permet de disposer à la fois d'une gouvernance resserrée et d'un organe d'évaluation ou de surveillance.

#### **4) L'honorabilité des dirigeants**

Alors que des éducateurs sportifs sont soumis à des règles d'honorabilité pour pouvoir enseigner contre rémunération, il conviendrait l'application de ces mêmes règles pour les élus fédéraux et territoriaux.

### **L'éthique et la transparence**

#### **1) L'éthique**

En matière d'éthique le code du sport précise dans son article L.141-3 : « *Le CNOSF veille au respect de la déontologie du sport définie dans une charte établie par lui* ». Une commission de déontologie et une charte éthique et déontologique ont été mises en place. Toutefois, un élargissement des compétences et de l'implication concrète du CNOSF et de sa commission dans ce domaine semble indispensable. Tant pour apporter un soutien aux fédérations par exemple pour la constitution de leur commission d'éthique que pour se saisir de situations concernant des dirigeants et pouvant porter atteintes aux règles de déontologie.

#### **2) La transparence**

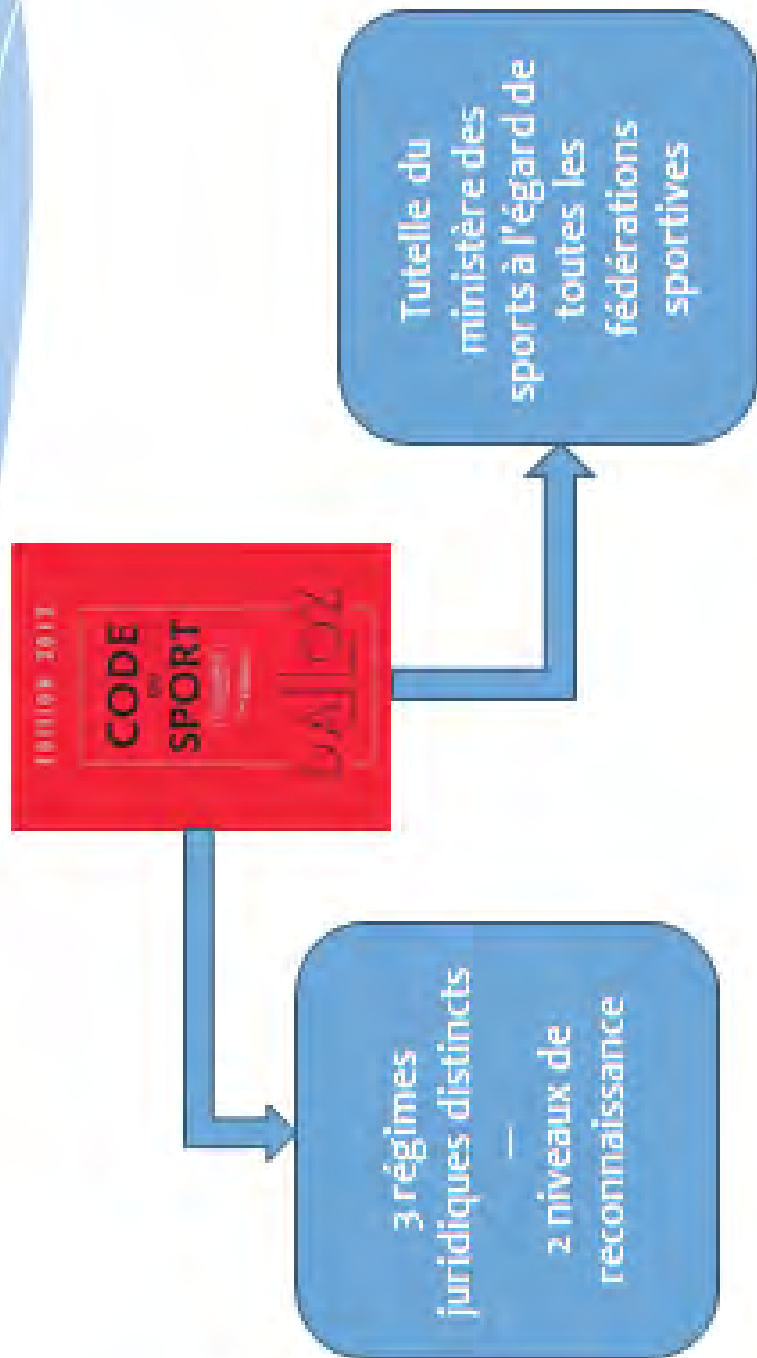
Les dispositions actuelles du code du sport en matière de transparence de la gestion de la fédération ne sont pas suffisantes pour garantir un fonctionnement adéquat en la matière. Au regard des enjeux de crédibilité et légitimité vis-à-vis des adhérents, de la préservation de l'éthique et des valeurs du sport, une évolution profonde de l'organisation interne des fédérations apparaît nécessaire. Il conviendrait donc de mettre en place au sein des fédérations des dispositifs - courant dans les entreprises privées - tels que des mesures de contrôle interne, de cartographie de maîtrise des risques et d'audit interne. Ces dispositifs ont vocation à concerner le fonctionnement de la fédération au-delà du seul secteur financier.

**Olivier Keraudren :**  
Relations entre l'État  
et les fédérations sportives -  
Reconnaissance et tutelle de l'État



Olivier KERAUDREN, Inspecteur général de la jeunesse et des sports

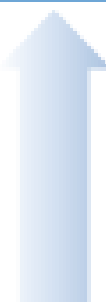
# Quelques éléments et données de cadrage



# Agrément/délégations

## Fédérations agréées

- 1<sup>er</sup> niveau de reconnaissance,
- Conditions en matière de statuts et de règlements,
- Participe à une mission de service public
- Reconnaissance d'utilité publique
- Droit aux soutiens financiers et en personnels de l'Etat
- Pas de monopole
- Actes de droit privé/juridictions judiciaires.

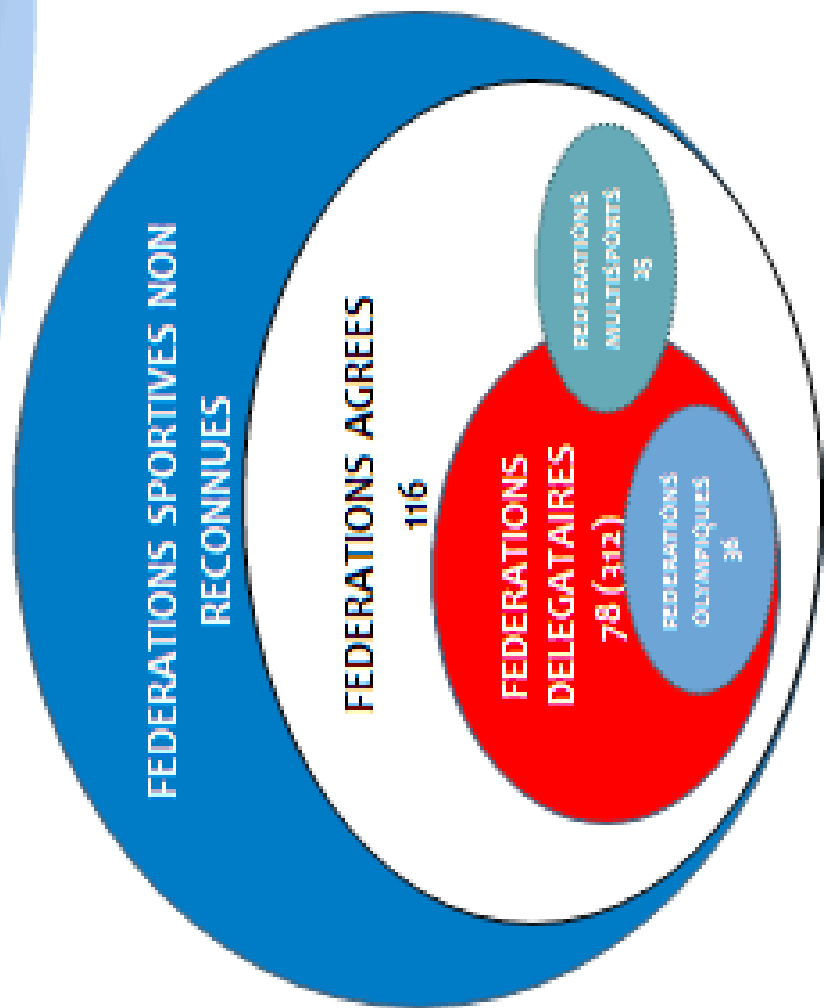


## Fédérations délégataires

- 2<sup>ème</sup> niveau de reconnaissance
- Chargée de l'exécution d'une mission de service public
- Monopole légal pour délivrance des titres et la définition des règles techniques et les sélections nationales,
- Actes administratifs/juridiction administrative
- Près de 90 % du montant total des CO



# Typologies des fédérations



# CONSTATS ET LIMITES

| AGREMENT  | DELEGATION  | TUTELLE   |
|---|---|---|
| Ne permet pas d'avoir une vision globale des fédérations existantes             | Une fiction juridique et une exception au plan international  | Inapplicable et inappliquée en pratique/<br>Contrôle principalement formel  |
| Des obligations lourdes et inadaptées pour les plus petites fédérations         | Délégation = Monopole légal   | Absence d'outils appropriés à la disposition du ministère chargé des sports |
| Un dispositif inapproprié aux droits et moyens consentis                        | Aucun dispositif d'examen préalable pour la délivrance /pas de dispositif d'évaluation pour le renouvellement |   |
| Nombre important de fédérations agréées = réduction de la portée de l'agrément. | Un nombre de délégations très important = dilution et manque de cohérence                                     |   |

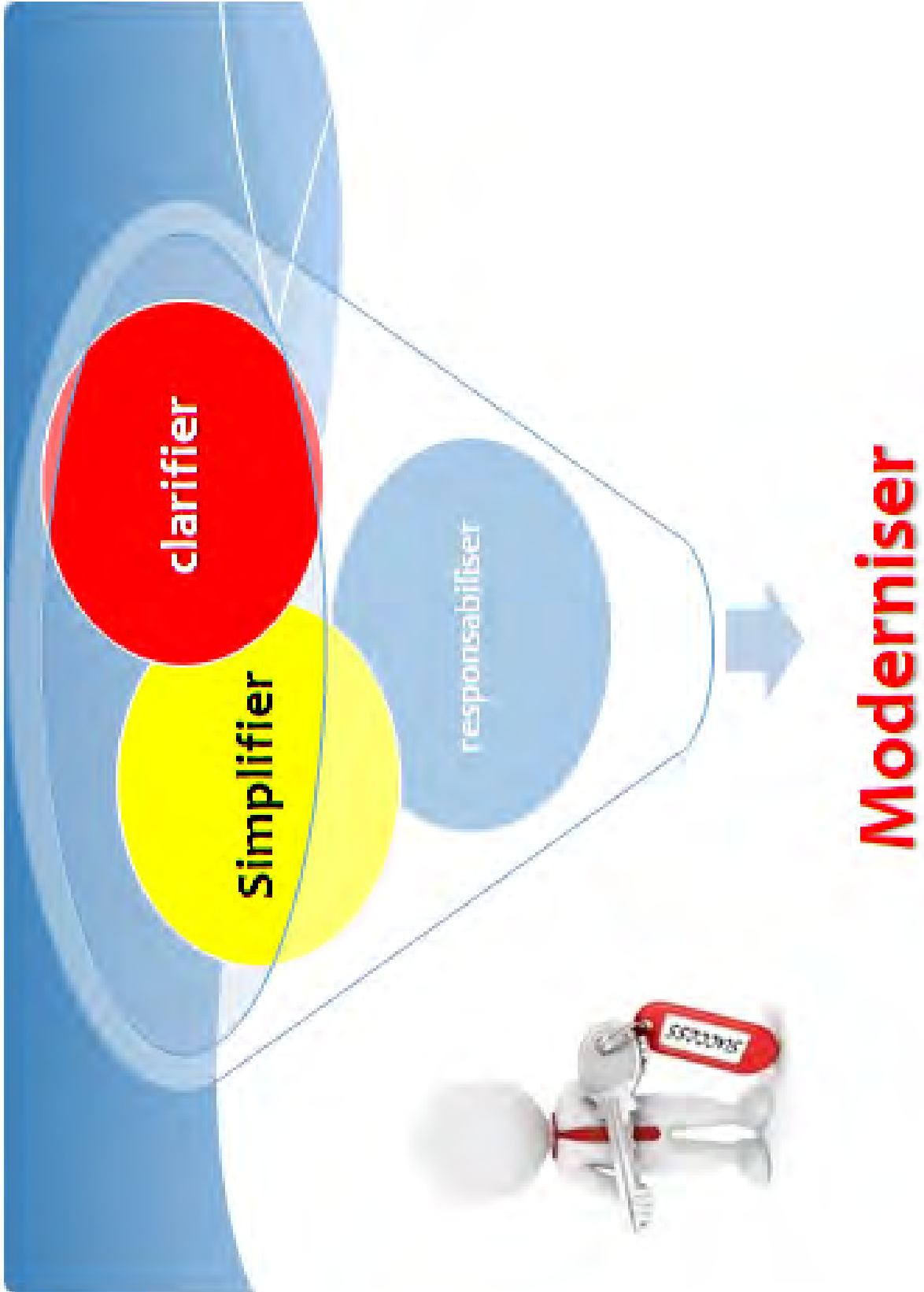
# Limites de l'architecture actuelle

Des fédérations inconnues du ministère des sports

Des régimes inadaptés aux droits et moyens consentis

Un contrôle impossible

Un manque de clarté et de simplicité



# Propositions

1. **Supprimer la notion traditionnelle de tutelle**
2. **Supprimer le dispositif actuel de l'agrément en tant que 1<sup>er</sup> niveau de reconnaissance généralisé (cf. 4 et 5)**
3. **Mettre en place un dispositif de déclaration pour toutes fédérations sportives (et définir la notion de discipline sportive)**



## 4. Remettre à plat le dispositif de la délégation pour lui redonner tout son sens

- Créer un processus d'attribution et d'évaluation qualitative de la délégation dans le cadre d'un «*contrat de délégation*», en liaison avec l'Agence
- Limiter le nombre de fédérations délégataires et de délégations par fédération
- Intégrer à la délégation la reconnaissance du rôle assuré dans le développement de la pratique pour le plus grand nombre
- Permettre au ministre des sports de solliciter, par la voie du référé judiciaire, le placement sous administration provisoire en cas de dysfonctionnement grave.



## 5. Reconnaître spécifiquement les fédérations omnisports et associations nationales



! **Mettre en place, sur des critères qualitatifs, une reconnaissance spécifique pour les fédérations omnisports et autres associations nationales qui ont un rôle reconnu dans le domaine du développement de la pratique sportive pour le plus grand nombre.**

## Proposition alternative: un nouveau cadre de reconnaissance



- Maintenir le monopole accordé aux fédérations délégataires mais supprimer la référence à l'exécution d'une mission de service public pour simplifier le régime des actes des fédérations bénéficiaires,
- Remplacer l'agrément et la délégation par une « habilitation », avec deux volets distincts mais éventuellement cumulatifs :
  - Haut niveau, règles techniques et organisation des compétitions (monopole),
  - Développement de la pratique sportive pour le plus grand nombre (sans monopole).