

Assemblée du sport



POUR UNE FRANCE 100% SPORT

Constats, enjeux
et préconisations des ateliers

2011



SOMMAIRE

INTRODUCTION 7

ATELIER 1 – LE SPORT POUR TOUS 9

1. Présentation de la démarche et de la méthode de travail de l'atelier	11
2. Principaux constats	12
3. Problématiques et enjeux	13
3.1. Principes	13
3.2. Identification des enjeux	15
4. Enjeux : Objectifs et préconisations	15
4.1. Donner sa vraie place au sport dans la société (enjeu A)	15
4.2. Améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande d'activités physiques et sportives (enjeu B)	21
4.3. Optimiser la gestion des équipements sportifs et des lieux de pratiques, les adapter à l'évolution de la demande et rééquilibrer l'offre d'équipements au plan territorial	23
4.4. Renforcer les actions menées en faveur des publics cibles (enjeu D)	27
5. Conclusions	29

ATELIER 2 – UN SPORT SAIN ET ÉTHIQUE 31

1. Méthode, constat, organisation des travaux	33
1.1. Le « sport santé »	33
1.2. Les valeurs fondamentales du sport	34
1.3. La sincérité et l'exemplarité des compétitions sportives	34
2. Contexte et enjeux	35
2.1. Le sport santé	35
2.2. Les valeurs fondamentales du sport	37
2.3. La sincérité et l'exemplarité des compétitions sportives	38
3. Préconisations de l'atelier	41
3.1. Le sport santé	41
3.2. Le thème « Les valeurs fondamentales du sport » (enjeu B)	43
3.3. La sincérité et l'exemplarité des compétitions sportives (enjeu C)	44
4. Conclusions	47

ATELIER 3 – LE SPORT DE HAUT NIVEAU 51

1. Contexte et constats	53
1.1. Préambule	53
1.2. Les constats	54
2. Problématiques et enjeux	58
3. Objectifs et préconisations de l'atelier	62
3.1. La performance, enjeu politique et stratégique prioritaire (enjeu A)	62
3.2. L'épanouissement personnel des sportifs de haut niveau : un engagement, un projet de vie (enjeu B)	70
3.3. La place du sport de haut niveau dans la société : pour la reconnaissance du sport et des sportifs de haut niveau (enjeu C)	73
4. Conclusion	76

ATELIER 4 – EMPLOI ET FORMATION	77
1. Méthode, constat, organisation du travail et partis pris	80
1.1. Une approche centrée sur les fonctions d'encadrement des activités physiques et sportives	80
1.2. Un constat consensuel autour de la thématique emploi-formation	81
1.3. Approche méthodologique et partis pris	81
2. Enjeux et problématiques - Mise en perspective des préconisations	82
2.1. La connaissance et l'accès aux données : un outil de décision indispensable	82
2.2. Inscrire le dispositif de formation et de certification dans le droit commun	83
2.3. Clarté, cohérence et complémentarité, continuité des parcours de formation	85
2.4. Éviter l'émiettement des certifications au sein d'une même discipline	88
2.5. La création d'emploi et sa solvabilité	90
2.6. La formation par la voie de l'apprentissage, un atout majeur	91
2.7. Accompagner la structuration des associations employeurs et la fonction employeur	93
2.8. Faire de la formation des bénévoles un enjeu majeur dans le processus de professionnalisation du mouvement sportif	95
3. Préconisations de l'atelier	98
3.1. Connaissance de la réalité de l'emploi dans le champ des métiers du sport (enjeu A)	98
3.2. Adéquation entre l'emploi, la formation, la qualification pour favoriser l'employabilité dans le champ des métiers du sport (enjeu B)	99
3.3. Sécurisation des parcours professionnels (enjeu C)	101
3.4. Enjeu de promotion de la voie de l'apprentissage (enjeu D)	102
3.5. Solvabilité des associations employeurs et de financement de l'emploi (enjeu E)	104
3.6. Enjeu d'accompagnement de structures employeurs (enjeu F)	105
4. CONCLUSIONS	107

4

ATELIER 5 – ÉCONOMIE DU SPORT	111
1. Les constats	113
1.1. L'économie du sport occupe un champ très large et sa connaissance en France reste assez sommaire	114
1.2. L'adaptation des modèles économiques aux enjeux actuels fait débat	118
1.3. La mutualisation est au centre de nombreux projets	121
1.4. Le sport professionnel est à la recherche de nouvelles voies.	123
1.5. L'engagement des entreprises n'est pas évident et reste très ciblé	128
1.6. Le rôle de l'État demeure primordial pour maintenir les équilibres	130
2. Principaux enjeux	131
2.1. Mieux connaître l'ensemble du champ de l'économie du sport (enjeu A)	131
2.2. Mobiliser des ressources suffisantes pour financer le développement du sport (enjeu B)	132
2.3. Permettre aux fédérations de se regrouper autour de projets communs (enjeu C)	134
2.4. Favoriser une répartition mieux équilibrée au bénéfice des structures et des pratiquants (enjeu D)	135
2.5. Concevoir des équipements qui améliorent le confort et optimisent leur utilisation (enjeu E)	136
2.6. Former les futurs sportifs et futurs cadres qui sont au centre de la prestation sportive et leur offrir des débouchés (enjeu F)	137
2.7. Défendre les intérêts du sport et de la France dans le sport professionnel européen (enjeu G)	138
3. Préconisations de l'atelier	139
3.1. Améliorer la connaissance de l'ensemble du champ de l'économie du sport	139
3.2. Mobiliser des ressources suffisantes pour financer le développement du sport	140
3.3. Permettre au mouvement sportif d'organiser des regroupements autour d'objectifs communs	141
3.4. Favoriser une répartition mieux équilibrée au bénéfice des structures et des pratiquants	141
3.5. Concevoir des équipements qui améliorent le confort et optimiser leur utilisation	142

3.6. Former les futurs sportifs et futurs cadres qui sont au centre de la prestation sportive et leur offrir des débouchés	142
3.7. Défendre les intérêts du sport et de la France dans le sport professionnel européen	143

ATELIER 6 – LA GOUVERNANCE DU SPORT 145

1. Les constats	147
1.1. Une pluralité d'acteurs et l'émergence de nouveaux acteurs	147
1.2. De nouvelles données socio-économiques	153
1.3. La nécessité d'une gouvernance renouvelée	155
2. Enjeux	156
2.1. Quelles sont les finalités de cette gouvernance renouvelée ?	156
2.2. Quels sont les sujets sur lesquels doit porter la gouvernance ?	156
2.3. Quels sont les acteurs concernés par la gouvernance ?	156
2.4. Quels sont les lieux de la gouvernance ?	156
3. Préconisations de l'atelier	157
3.1. Les finalités, l'objet et les principes d'une gouvernance renouvelée	157
3.2. La structuration de la gouvernance au niveau national	159
3.3. La gouvernance au niveau territorial	163

REMERCIEMENTS 166

Avertissement au lecteur : quelques préconisations ne figurent plus dans le présent rapport par décision du président ou de la présidente de l'atelier ; la numérotation reste inchangée, afin de garder la correspondance avec les différents documents réalisés, notamment le questionnaire ayant servi de support à la consultation publique.

INTRODUCTION

UNE ASSEMBLÉE DU SPORT, POUR QUELS OBJECTIFS ?

Construit sur des principes de solidarité entre les différentes formes de pratique, le modèle sportif français a produit des résultats plutôt satisfaisants en matière de développement des activités physiques et sportives pour tous, du sport de haut niveau et du sport professionnel.

Pour autant, face à l'émergence de nouvelles demandes sociales et à de nouvelles pratiques physiques et sportives, il apparaît nécessaire aujourd'hui que le modèle s'adapte et s'ouvre à tous les acteurs qui interviennent dans le champ du sport.

En effet, l'intérêt général se déplace avec l'émergence de nouveaux enjeux sociétaux : le sport des années 60 a contribué et contribue toujours au rayonnement international de la France et au développement des loisirs sportifs ; il lui appartient aujourd'hui d'envisager pleinement les enjeux du 21^e siècle que sont par exemple, la santé publique et la cohésion sociale, en s'intéressant notamment aux publics atteints de maladies chroniques, ou à ceux et celles encore trop éloignés aujourd'hui de la pratique sportive, enfin en veillant à un développement durable du sport.

C'est le sens de la démarche voulue par Chantal JOUANNO, ministre des Sports et Denis MASSEGLIA, président du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) : favoriser une vision pour le sport du 21^e siècle et élaborer une politique nationale du sport en France.

L'assemblée du sport est l'ouverture d'un processus de concertation et d'orientations partagées avec les collectivités territoriales, principaux financeurs du sport, et le monde économique.

L'assemblée du sport permet de se mettre à l'écoute de la société civile, de préciser ses attentes, souvent multiples, parfois contradictoires à l'égard du sport.

PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHÉ ET MÉTHODES DE TRAVAIL

Six thématiques ont été identifiées par l'État (ministère des Sports) et le mouvement sportif (Comité National Olympique et Sportif Français) pour traiter de la question du sport et couvrir ainsi le champ des problématiques qu'elle dessine.

La nouveauté n'est pas dans les thèmes abordés ; la nouveauté se dévoile dans l'approche mettant au cœur les différentes logiques d'acteurs pour mieux s'en dégager, « prendre le large » et proposer, innover, coordonner, expérimenter.

Depuis la journée de lancement du 29 mars 2011, trois mois se sont écoulés jusqu'à la restitution des travaux. Trois mois marqués par l'intensité et la richesse des travaux des ateliers reflète de la diversité de leurs participants.

Au cours des réunions, les membres de chaque atelier se sont attachés à fixer le périmètre des thèmes de travail, à préciser les sujets et faire les principaux constats, sur la base d'un document initial remis aux participants, afin de conduire un diagnostic le plus précis possible et identifier des préconisations concrètes. Le plus souvent, ils ont choisi d'appuyer leurs travaux sur une documentation d'ouvrages ou d'articles faisant référence dans le domaine.

Afin de donner un espace d'échanges à chacun des ateliers, un extranet a été mis en place.

Les présidents ont eu toute latitude pour la conduite de leurs ateliers, la tenue des réunions et des auditions. Ils ont choisi d'auditer différentes personnalités, de manière à pouvoir éclairer les travaux par une sensibilité ou une expertise complémentaire, ou de répondre à des sollicitations d'expressions qui n'avaient pas pu trouver leur place au sein des ateliers. Des contributions écrites ont également nourri les travaux.

Ce document rassemble les six rapports réalisés par les rapporteurs de chacun des ateliers conduits par Catherine CHABAUD, Valérie FOURNEYRON, Jean-Philippe GATIEN, Pierre MASSIE, Bernard DEPIERRE, Jacques BUNGERT. Pour chaque atelier, une page de garde présente un résumé du thème concerné. La liste des participants et des personnalités auditées sont jointes en annexe.

À ce stade, il est le fruit de la réflexion des participants de chacun des ateliers.

ATELIER N°1

LE SPORT POUR TOUS

Une réponse aux attentes de la société

Présidente

Catherine CHABAUD, *Navigatrice*

Rapporteurs

François GROSVALET, *Directeur de la délégation sport et diversité des pratiques du CNOSF*

Patrick LAVAURE, *Inspecteur général de la jeunesse et des sports*

Marie-Claude SERRES-COMBOURIEU, *Association des Maires de France*

Résumé

L'analyse des « chiffres clés » annuels de la pratique sportive des français¹ permet de constater une amélioration sensible du nombre de personnes déclarant pratiquer, de façon plus ou moins régulière, des activités physiques et sportives.

Cependant, de trop nombreux publics demeurent, encore aujourd'hui, éloignés de ces activités pour des motifs d'ordre culturels, sociaux, économiques et matériels. L'identification des difficultés d'accès à la pratique a permis d'élaborer une série de propositions adaptées à chacun des publics et chacune des situations jugés prioritaires.

Les participants de l'atelier ont construit une série de préconisations concrètes visant à donner, ou redonner au sport, la place qui lui revient « de droit », au même titre que d'autres activités humaines. Qualité de vie, bien être et santé, intégration et cohésion sociale sont autant d'enjeux de société auxquels le sport peut répondre.

1. Dernière production : « Les chiffres clés du sport en 2010 » – Ministère des Sports - Étude réalisée par la mission d'étude, d'observation et statistique (MEOS)

1. Présentation de la démarche et de la méthode de travail de l'atelier	11
2. Principaux constats	12
3. Problématiques et enjeux	13
3.1. Principes	13
3.1.1. <i>Dépasser le clivage entre l'activité physique et le sport</i>	13
3.1.2. <i>Une nécessaire prise en compte politique d'un enjeu sociétal</i>	13
3.1.3. <i>Des « barrières » à l'entrée du sport pour tous sont encore présentes</i>	14
3.1.4. <i>Définition du périmètre traité</i>	14
3.2. Identification des enjeux	15
4. Enjeux : Objectifs et préconisations	15
4.1. Donner sa vraie place au sport dans la société (enjeu A)	15
4.1.1. <i>Rénover et conforter le cadre juridique du sport pour tous</i>	16
4.1.2. <i>Un discours politique fort</i>	17
4.1.3. <i>Le sport scolaire et péri-scolaire</i>	18
4.1.4. <i>La famille</i>	18
4.1.5. <i>Le monde du travail</i>	18
4.1.6. <i>La formation professionnelle</i>	19
4.1.7. <i>La santé publique</i>	19
4.1.8. <i>La stratégie nationale de développement durable appliquée au sport</i>	20
4.1.9. <i>Aménager les temps de vie</i>	21
4.2. Améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande d'activités physiques et sportives (enjeu B)	21
4.2.1. <i>La notion de « bassin de vie »</i>	21
4.2.2. <i>La diversité des activités sportives</i>	22
4.2.3. <i>La politique tarifaire</i>	22
4.2.4. <i>La professionnalisation de l'encadrement</i>	22
4.2.5. <i>Aménager le territoire</i>	23
4.3. Optimiser la gestion des équipements sportifs et des lieux de pratiques, les adapter à l'évolution de la demande et rééquilibrer l'offre d'équipements au plan territorial	23
4.3.1. <i>Le recensement des équipements sportifs</i>	23
4.3.2. <i>La gestion des équipements sportifs et des sites de pratiques</i>	24
4.3.3. <i>L'évolution du cadre légal de la construction et de la gestion des équipements sportifs et des sites de pratiques</i>	24
4.3.4. <i>L'adaptation des équipements sportifs et des sites de pratiques</i>	25
4.3.5. <i>Le développement de nouvelles réponses en matière de construction ou de rénovation</i>	26
4.4. Renforcer les actions menées en faveur des publics cibles (enjeu D)	27
4.4.1. <i>La pratique sportive féminine et la place des femmes</i>	27
4.4.2. <i>Les jeunes défavorisés</i>	28
4.4.3. <i>Les publics porteurs d'un handicap</i>	29
4.4.4. <i>Les séniors</i>	29
4.4.5. <i>Les catégories de publics éloignés de la pratique sportive</i>	29
5. Conclusions	29

ATELIER 1

LE SPORT POUR TOUS

1. PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE ET DE LA MÉTHODE DE TRAVAIL DE L'ATELIER

Les membres de l'atelier n° 1 se sont réunis à cinq reprises afin d'élaborer le contenu du présent rapport et des propositions l'accompagnant :

- le 29 mars 2011 après midi, à la suite des travaux plénières d'ouverture de l'assemblée du sport ;
- le 7 avril 2011 matin ;
- le 20 avril 2011 après midi ;
- le 4 mai 2011, après midi ;
- le 18 mai 2011 après midi.

Lors des deux premières réunions de travail, les membres de l'atelier se sont attachés à fixer le périmètre du thème de travail et à définir les différents termes du sujet pour identifier le plus précisément possible les principaux constats. Ont été successivement abordés :

- **Les motivations et les facteurs clés (les « facteurs déclenchant ») de la pratique sportive :** la culture et l'éducation, le cadre scolaire, les environnements familiaux et amicaux, les conditions matérielles de la pratique (équipements et cadre naturel, transports, encadrement, diversité des pratiques possibles...), l'exemplarité du sportif de haut niveau, le plaisir, l'envie de s'évaluer, de se dépasser et le goût pour l'effort, les liens avec le bien être et la santé, la découverte d'un sport au cours de vacances, la promesse de gains (aux plans financier ou psychologique), la promotion commerciale et la communication sur le sport, l'impact de l'offre sportive sur la demande, etc.
- **La définition du thème de l'atelier**, et notamment :
 - La différence entre la pratique sportive (compétitive, non compétitive et de loisirs) et développement des activités physiques ;
 - La signification du « tous » dans l'objectif de développement des pratiques ;
 - Les enjeux du développement des pratiques sportives en matière de santé, d'intégration et de cohésion sociale, d'éducation et de développement personnel.
- **L'identification des freins à la pratique sportive et des différentes catégories de publics** concernés, pouvant de ce fait, être considérés comme prioritaires dans les démarches de développement des pratiques sportives ;
- **L'identification des « prescripteurs »** de pratiques, au sens des facilitateurs et/ou organisateurs des activités physiques et sportives.

L'objectif de cette démarche visait à conduire un diagnostic le plus précis possible, par le croisement de ces différents facteurs, et d'identifier une série de préconisations concrètes et adaptées à chacun des publics et chacune des situations jugés prioritaires.

La réunion suivante, tenue le 20 avril 2011, a porté sur la définition de 17 problématiques classées en 6 thèmes, ce qui a permis de dégager les 4 enjeux sur lesquels le travail d'élaboration des préconisations s'est concentré. Les deux dernières réunions de l'atelier ont permis de définir 77 préconisations sur les 4 enjeux retenues par les participants.

Les membres de l'atelier n°1 ont pu bénéficier de la note d'étude n°217 du Centre d'Analyse Stratégique (CAS – services du Premier ministre), publiée au mois d'avril 2011 et dont l'objet portait sur le développement des pratiques sportives. De nombreuses propositions formulées dans cette note d'étude ont été prises en compte dans les réflexions conduites par l'atelier.

2. PRINCIPAUX CONSTATS

Le sport ne bénéficie pas de la place qu'il devrait occuper dans notre société. Les membres de l'atelier ont élaboré une **série de préconisations et de propositions d'actions qui visent à répondre à ce constat et à donner, ou à redonner au sport, la place qui lui revient « de droit », au même titre que les autres activités humaines**, notamment celle du travail. Cet objectif paraît essentiel du fait des enjeux sociétaux auxquels le sport peut permettre de répondre ou auxquels il peut contribuer.

Il existe une certaine forme de paradoxe entre d'une part l'importance que le code du sport, consacre aux activités physiques et sportives qu'il définit « *comme un élément important de l'éducation, de l'intégration et de la vie sociale* », et d'autre part le constat qu'**aucune disposition législative spécifique ne figure dans ce même code pour faire du développement du sport pour le plus grand nombre**, l'objectif premier et central des politiques et des actions mises en œuvre par l'État, les collectivités territoriales et le mouvement sportif.

Si la pratique d'activités physiques et sportives pour le plus grand nombre figure bien parmi les objectifs partagés par les acteurs institutionnels du sport, les dispositions du code du sport n'ont pas été jusqu'à la reconnaissance d'un véritable « droit au sport », au même titre qu'il existe un droit au travail, à la formation professionnelle ou un droit au logement.

Cette reconnaissance, qui nécessite toutefois une analyse approfondie des conséquences juridiques d'un « **droit au sport** » **qui pourrait comporter des garanties d'exercice et un caractère opposable**, démontrerait l'attachement de l'ensemble des acteurs institutionnels à garantir un accès au sport pour tous.

Construit sur les principes de cohérence et de solidarité entre le sport pour le plus grand nombre, le sport de haut-niveau et le sport professionnel, le modèle sportif français a produit au cours des trois dernières décennies des résultats satisfaisants, s'agissant du développement des activités physiques et sportives. Il a notamment permis d'accompagner la diversification des pratiques sportives et l'émergence de nouveaux sports.

L'analyse des « chiffres clés » annuels de la pratique sportive des français² au cours de cette période permet de constater une amélioration sensible du nombre de personnes déclarant pratiquer, de façon plus ou moins régulière, des activités physiques et sportives.

Plus globalement, les déclarations des français sur leurs activités physiques et sportives sont très hétérogènes :

- près de deux personnes sur trois âgées de plus de 15 ans déclarent avoir pratiqué une ou plusieurs activités physiques et sportives (APS) au moins une fois par semaine au cours des douze derniers mois, soit 34 millions de personnes ;
- un individu sur cinq pratique moins d'une fois par semaine, voire une fois par mois ;
- 11 % des français déclarent ne pratiquer aucune activité sportive ;
- les pratiquants exercent en majorité leur activité en dehors d'une structure et le plus souvent en dehors de tout encadrement ;
- les activités physiques les plus pratiquées sont la marche (12 % de la population), la natation, le vélo et le jogging-footing ;
- la nature est un lieu de plus en plus privilégié, notamment pendant les congés ;

2. Dernière production : « Les chiffres clés du sport en 2010 » – Ministère des Sports - Étude réalisée par la mission d'étude, d'observation et statistique (MEOS)

- les personnes qui ne pratiquent une APS que pendant leurs vacances le font très occasionnellement et s'adonnent à des disciplines le plus souvent qualifiées de loisir ou de détente.

Ces données cachent en fait une situation contrastée : **si 65 % des français déclarent pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine et 20 % d'entre eux moins d'une fois par semaine, l'activité sportive de nos concitoyens en clubs demeure faible comparativement à d'autres pays de l'Union européenne**. De nombreux français ne pratiquent pas d'activités physiques ou sportives, ou très occasionnellement. Moins de la moitié des français, soit 43 %, pratiquent une ou plusieurs activités de manière intensive, c'est à dire plus d'une fois par semaine.

Par ailleurs, le nombre de licenciés sportifs s'élevait à 15,55 millions en 2010, dont 10 millions participant plus ou moins régulièrement à des compétitions sportives.

Par ailleurs, **de nombreux publics demeurent éloignés de ces activités pour des motifs d'ordre culturels, sociaux, économiques et matériels**. Le contexte de notre société en pleine mutation, à l'image du monde, rend plus complexe l'action politique dans ce domaine et le sport n'échappe pas à ce vaste mouvement de métamorphose des représentations culturelles et des logiques de fonctionnement qui ont prévalu jusqu'alors.

3. PROBLÉMATIQUES ET ENJEUX

C'est sur la base de ces premiers constats que les membres de l'atelier n° 1 ont retenu quelques principes pour conduire leur réflexion et quatre enjeux pour structurer leurs propositions :

3.1. Principes

3.1.1. Dépasser le clivage entre l'activité physique et le sport

Il convient de dépasser le clivage entre l'activité physique et le sport pour mener une action cohérente en matière de développement pour le plus grand nombre ; s'agissant des différences entre développement des pratiques sportives (compétitives, non compétitives et de loisirs) et développement des activités physiques, le groupe de travail a validé le principe d'adopter **l'approche la plus large possible, en considérant que la pratique d'une activité physique, régulière ou non, peut évoluer vers une pratique sportive**, selon la nature des motivations individuelles et collectives. L'enjeu du développement de la pratique physique et sportive est majeur ; les actions à mettre en œuvre ne doivent donc écarter aucune catégorie de pratiquants, même si celle-ci correspond à des pratiquants d'activité physique en dehors du cadre proposé par les clubs sportifs.

3.1.2. Une nécessaire prise en compte politique d'un enjeu sociétal

L'enjeu sociétal que représente le développement des activités physiques et sportives nécessite une prise en compte de nature politique :

Compte tenu de l'importance des enjeux sanitaires, éducatifs, économiques, de cohésion et de mixité sociale, de développement durable qui sont associés à la pratique des activités physiques et sportives et à son développement, l'idée selon laquelle le sport ne constituerait qu'une activité secondaire, accessoire, que l'on ne traiterait qu'après le reste et qui ne relèverait finalement que d'une simple consommation individuelle de services culturels, doit impérativement évoluer. Le développement du sport pour le plus grand nombre relève nécessairement d'**une politique nationale** dont le caractère prioritaire doit être conforté.

Nous l'avons vu, les efforts développés au cours des trois dernières décennies par l'ensemble des acteurs concernés (mouvement sportif et associatif, collectivités territoriales, État, entreprises) pour promouvoir la pratique sportive au bénéfice du plus grand nombre, ont permis de rattraper en grande partie les retards constatés par rapport à de nombreux pays, notamment ceux de l'union européenne, en particulier au plan de la régularité de la pratique sportive. Le développement du nombre de pratiquants a été également bénéfique pour la prise en compte des enjeux sociétaux du sport.

Par ailleurs, **le sport a bénéficié d'un regain de médiatisation** qui a incontestablement renforcé sa capacité d'attraction de nouveaux publics. Bien que très anciennes déjà, les conceptions hygiénistes et esthétiques du sport ont suscité un regain d'intérêt au cours des années 1990 et 2000. Elles ont été à l'origine de l'arrivée de nouveaux publics de pratiquants d'activités physique ou sportives et de nouvelles pratiques sportives.

Pour autant, ces résultats, si encourageants soient-ils, ne sont pas satisfaisants, non seulement en matière de régularité et de volume d'activités pour ceux qui pratiquent déjà, mais aussi compte tenu du nombre important de nos concitoyens ne pratiquant aucune activité et qui semblent résister à l'ensemble des solutions et propositions déployées par les acteurs institutionnels.

À titre d'illustration, on peut citer un extrait du rapport parlementaire publié en novembre 2010 et présenté par le député de la Loire, Régis JUANICO : « Deux tiers de la population adulte de l'union européenne ont une activité physique insuffisante. L'activité physique quotidienne moyenne des Français est passée de plus de huit heures au XVIII^e siècle à moins d'une heure aujourd'hui. et la tendance se poursuit : de nos jours encore, le temps consacré aux activités physiques et sportives a tendance à se restreindre, en particulier chez les plus jeunes, notamment à cause de la forte augmentation des loisirs dits "sédentaires" et plus précisément, du développement de la "consommation" d'activités sur écran, qui est de plus en plus importante et de plus en plus précoce. En moyenne, un jeune passe près de 37 heures chaque semaine devant des écrans. En conséquence, le niveau d'activité physique moyen des enfants et des adolescents a diminué de près de 40 % en quelques décennies, et leur capacité physique moyenne a chuté de 10 %. De toute évidence, les heures d'éducation physique et sportive (EPS) à l'école, et la pratique d'activités physiques et sportives de loisirs, ne suffisent plus à compenser la diminution de l'activité physique dans la vie quotidienne. La situation est tout aussi alarmante en ce qui concerne les adultes : seulement 24 % d'entre eux sont considérés comme suffisamment actifs. ».

14

3.1.3. Des « barrières » à l'entrée du sport pour tous sont encore présentes

L'inégalité d'accès au sport repose sur des variables nombreuses et très hétérogènes : les déterminants sont économiques, mais aussi matériels, sociaux et culturels. Les facteurs discriminants dépassent largement les seules motivations individuelles ou les éléments qui favorisent le « déclenchement » de la pratique ou de la reprise d'une activité sportive.

Parmi les freins au développement des pratiques sportives, figurent les contraintes liées à la **gestion des temps de vie** consacrés au travail, à la scolarité ou aux travaux domestiques, notamment pour les publics cumulant une activité professionnelle à fortes contraintes horaires et des charges familiales liées à la présence d'enfants au sein du ménage. Pour ces publics, la problématique essentielle porte sur l'organisation du temps de pratique sportive et sur l'accessibilité des lieux de pratique.

Au plan des freins de nature économique, les membres de l'atelier considèrent que le coût d'inscription aux pratiques sportives pour les familles comportant plusieurs enfants et disposant de revenus limités peut constituer un facteur d'exclusion.

S'agissant des publics les plus éloignés de la pratique sportive, la question prioritaire est donc de savoir comment agir pour que le sport, qui est un marqueur d'intégration sociale, devienne un facteur d'intégration sociale.

3.1.4. Définition du périmètre traité

Les propositions retenues par les membres de l'atelier sont le reflet de choix et n'ont donc pas la prétention de couvrir l'ensemble des problématiques susceptibles d'être traitées, mais uniquement celles qui ont été considérées comme étant prioritaires, à la lumière des échanges et de l'exploitation des diverses sources documentaires.

Afin de dresser un premier diagnostic du développement des pratiques sportives pour le plus grand nombre et de formuler des préconisations, différentes catégories de publics prioritaires ont été

définies dans un premier temps. Dans un second temps, les freins à la pratique sportive ont été hiérarchisés, en fonction de leur impact et de leur intérêt prioritaire.

Les préconisations retenues par l'atelier se sont également appuyées sur la **note d'étude du centre d'analyse stratégique (CAS)**, remise au Premier ministre en avril 2010, et qui traitait la question suivante : comment inciter le plus grand nombre à pratiquer un sport ou une activité physique ? Les propositions formulées dans cette note d'étude ont été partiellement reprises, adaptées pour certaines et complétées pour d'autres, afin de les rendre plus concrètes. Les membres de l'atelier ont également souhaité formuler des préconisations sur le thème de la gouvernance du sport pour tous qui sont rappelées en conclusion de la présente contribution au rapport.

3.2. Identification des enjeux

Donner sa vraie place au sport dans notre société : un enjeu central a été retenu par les membres de l'atelier consacré au développement de la pratique sportive pour le plus grand nombre, celui visant à :

- donner sa vraie place au sport dans notre société (enjeu A).

Il s'agit en effet d'un enjeu de tout premier ordre pour contribuer à l'amélioration de la situation sociale, économique et sanitaire de notre pays : l'ensemble des experts et les acteurs institutionnels s'accordent à pointer les conséquences parfois graves de la sédentarisation et de l'absence d'activité physique et sportive, voire d'une activité physique ou sportive très irrégulière.

Afin de consacrer le caractère prioritaire de cet enjeu central **quatre objectifs opérationnels** ont été retenus :

- Rénover le cadre juridique du sport pour tous ;
- Promouvoir le sport pour le plus grand nombre à travers une action de communication en portant un discours volontariste ;
- Développer de nouvelles réponses à l'école, dans les entreprises et mobiliser les familles ;
- Inscire le sport comme un levier essentiel dans les actions de santé publique.

Trois autres enjeux ont été retenus par le groupe de travail :

- **Optimiser la gestion des équipements sportifs et des lieux de pratiques**, les adapter à l'évolution de la demande et rééquilibrer l'offre d'équipements au plan territorial (**enjeu B**);
- **Améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande d'activités physiques et sportives (enjeu C)** ;
- **Renforcer les actions en direction de publics cibles éloignés des pratiques physiques et/ou sportives (enjeu D).**

4. ENJEUX : OBJECTIFS ET PRÉCONISATIONS

4.1. Donner sa vraie place au sport dans la société (enjeu A)

Compte tenu de l'importance des enjeux sanitaires, éducatifs, de cohésion et de mixité sociale, de développement durable et économique qui est associée à la pratique des activités physiques et sportives et à son développement, le sport ne peut pas être considéré comme une activité secondaire. La pratique sportive doit trouver une **place centrale dans la vie de chaque français**, dans les politiques que l'État, et les collectivités territoriales développent et dans les actions que le mouvement sportif et les entreprises mettent en œuvre.

Le sport doit être considéré dans notre pays, comme un **facteur majeur d'insertion dans la société** au même titre que le travail, la famille, la culture et les loisirs (non sportifs).

Le sport dispose d'atouts importants pour poursuivre son développement : l'exemplarité du sportif de haut niveau, le plaisir procuré, les effets induits sur la santé, la promotion du sport dans les médias.

L'amélioration de l'accès aux pratiques sportives doit être envisagée à niveau d'intérêt égal à celui dédié à la culture et à l'éducation, au sein de la famille et dans le cadre scolaire, ainsi qu'au plan de l'amélioration et de l'optimisation des conditions matérielles (équipements et cadre naturel, transports, encadrement, diversité des pratiques possibles...).

Afin de construire des propositions à la hauteur de cet enjeu, l'atelier n°1 s'est appuyé sur le questionnement suivant :

- Comment donner, à la pratique des APS, la place qu'elle doit occuper dans la société ?
- Comment et sur quelles propositions peut-on être innovant pour développer la pratique des APS ?
- Comment mieux intégrer la pratique sportive dans la vie quotidienne ?
- Comment mieux intégrer la pratique des APS dans les actions de santé publique ?
- Comment mieux développer la pratique des APS comme facteur de cohésion et mixité sociale ?
- Comment développer la pratique des APS comme facteur d'éducation ?

En réponse à ces 6 questions portant sur la place du sport dans notre société, les membres de l'atelier ont retenu 10 objectifs, dont 2 ont un caractère transversal et 8 relèvent d'un champ de la vie sociale correspondant soit à des domaines d'action publique au sein desquels des efforts complémentaires pourraient être produits, soit à des lieux principaux d'activités physiques et sportives qui doivent faire l'objet d'une attention particulière.

Pour améliorer la place du sport pour tous dans la société, il s'agit tout d'abord de mieux reconnaître son importance au plan juridique. Les membres de l'atelier proposent donc de **rénover et conforter le cadre juridique du sport pour tous**.

4.1.1. Rénover et conforter le cadre juridique du sport pour tous

Préconisation n°1.1

À cet effet, il est proposé d'introduire des dispositions dans le code du sport afin de conforter **le cadre juridique du sport pour tous** :

- en modifiant et complétant les articles 100-1 et 100-2 du code du sport afin d'introduire une définition plus précise du développement du sport pour le plus grand nombre :
 - à l'alinéa 1 de l'article 100-1 du code du sport, remplacer le terme « important » par le terme « essentiel » et les termes « de l'intégration et de la vie sociale » par les termes « de la santé, de la cohésion sociale et de l'insertion professionnelle » ;
 - aller au-delà de la notion « d'intérêt général » visé au troisième alinéa de l'article 100-1 du code du sport ;
 - développer l'alinéa 2 de ce même article pour amplifier la place du sport, qui ne « contribue » pas seulement, comme le précise le texte, à « la lutte contre l'échec scolaire et à la réduction des inégalités sociales et culturelles, ainsi qu'à la santé ». Il en est un des facteurs clés ;

La formulation de l'article 100-1 du code du sport pourrait être par exemple la suivante :

« Les activités physiques et sportives constituent un élément essentiel de l'éducation, de la culture, de l'intégration et de la vie sociale.

Elles constituent un moyen d'action prioritaire pour lutter contre l'échec scolaire, pour réduire les inégalités sociales et culturelles, et pour promouvoir la santé.

La promotion et le développement des activités physiques et sportives pour tous, notamment pour les personnes qui en sont éloignées, tout particulièrement les personnes handicapées, sont d'intérêt général. Elles donnent lieu à la mise en œuvre d'une politique coordonnée entre l'État, les collectivités territoriales et l'ensemble des acteurs concernés. »

- en créant un article spécifique permettant de définir les acteurs (dont les associations) et les objectifs généraux d'un « service public des activités physiques et sportives pour le plus grand nombre », dans lequel les dispositions de nature législative correspondant aux préconisations ci-dessous, en particulier celles qui concernent les collectivités territoriales et les entreprises, pourront être introduites.

L'évolution souhaitée du cadre juridique du sport doit également prendre en compte l'importance grandissante du cadre européen. Il paraît utile que la France développe une intervention auprès de ses partenaires européens pour faire reconnaître l'exception sportive, tout comme il existe une exception culturelle.

Les membres de l'atelier propose par ailleurs la reconnaissance d'un véritable « droit au sport », au même titre que le droit au travail ou que le droit au logement. Cette reconnaissance démontrerait l'attachement de l'État à garantir un accès au sport pour tous.

Préconisation n°1.2

Il est ainsi proposé d'animer et de promouvoir au niveau européen une réflexion visant à établir une **exception juridique** pour le sport :

- la reconnaissance du droit individuel au sport viendrait couronner la spécificité des apports du sport. Il s'exercerait dans la formation, dans l'équilibre de vie des citoyens et dans leur rapport à l'environnement ;
- le sport serait ainsi reconnu comme constitutif d'une relation harmonieuse et raisonnée à l'environnement physique et humain. La pratique des activités physiques et sportives serait considérée comme un des meilleurs terrains d'exercice et d'apprentissage de la prise de risque, de la responsabilité et du progrès humain.

17

4.1.2. Un discours politique fort

Au-delà des évolutions du cadre juridique, la reconnaissance de la place du sport dans la société doit également s'appuyer sur un discours politique fort, ainsi que sur une campagne de sensibilisation du grand public pour laquelle il convient d'impliquer les chaînes publiques :

Préconisation n°1.3

Il convient d'afficher une volonté et une ambition politique sur le développement des activités physiques et sportives pour le plus grand nombre, en portant un discours fort auprès de la société ; les ministres chargés de la santé, du sport, de l'éducation, de la jeunesse, de la famille du travail, les collectivités locales, le mouvement sportif et les entreprises sont concernés par cet objectif.

Préconisation n°1.4

Il convient par ailleurs :

- de sensibiliser les français à la pratique en développant une vraie campagne médiatique, à l'instar de celles conduites dans un certain nombre de pays, mettant en exergue les bienfaits (s'inspirer de la campagne « manger, bouger ») et le plaisir procuré par une activité sportive régulière, individuelle ou collective, pratiquée à tous les âges de la vie ;
- d'impliquer les sociétés commerciales et les entreprises de l'économie du sport dans cette campagne ;
- de développer une démarche spécifique dans le cadre de cette campagne, afin de toucher les acteurs de proximité pour qu'eux-mêmes soient porteurs de cette dynamique.

Préconisation n°1.5

Il est enfin proposé d'inciter les chaînes publiques à communiquer sur le sport pour tous par des reportages réguliers et des émissions à thèmes.

4.1.3. Le sport scolaire et péri-scolaire

Le cadre scolaire constitue un domaine prioritaire pour la prise en compte du sport en tant que facteur structurant de notre société. Au delà de l'obligation de l'éducation physique et sportive à l'école et des évolutions envisagées au titre de l'aménagement des rythmes scolaires, les membres de l'atelier propose que le sport devienne une discipline centrale au sein des programmes scolaires.

Préconisation n°1.6

Conduire la réforme de l'aménagement des rythmes scolaires pour favoriser l'intégration du sport à l'école, au collège et au lycée, en s'appuyant notamment sur les conclusions de la conférence nationale organisée sous l'égide du ministère de l'Éducation nationale et sur les expérimentations actuellement conduites dans 121 établissements au plan national - doubler, dans ce contexte, le nombre d'heures d'EPS à l'école, au collège et au lycée.

La relation entre le monde scolaire et le monde fédéral peut également être renforcé :

Préconisation n°1.7

Mieux intégrer le sport dans les programmes scolaires et autoriser les clubs et les associations sportives à venir présenter leurs disciplines sportives, sous la forme de cycles d'activités, et renforcer les interventions des éducateurs et animateurs sportifs habilités dans le cadre scolaire.

Les membres de l'atelier préconisent également des évolutions internes à l'institution scolaire :

Préconisation n°1.8

Il faut inverser la logique d'organisation de l'éducation physique et sportive à l'école en affectant des professeurs d'EPS dès le primaire.

Préconisation n°1.9

Le professeur d'EPS doit être désigné plus souvent professeur principal au collège et au lycée.

Préconisation n°1.10

Il convient d'aborder plus souvent le sport dans les conseils de la vie scolaire.

4.1.4. La famille

La famille constitue également un lieu d'éducation et de formation essentiel pour développer la pratique régulière d'activités sportives. Au delà de la dimension éducative, l'implication renforcée des parents pourrait favoriser le développement des activités physiques et sportives dans un cadre intergénérationnel.

Préconisation n°1.11

Il faut renforcer l'implication des parents dans les activités de loisirs des enfants et des jeunes et le soutien qu'ils apportent à ces activités, en les informant mieux de l'offre sportive existante sur le territoire.

Préconisation n°1.12

Il est proposé d'encourager les parents à s'investir dans l'école et les clubs sportifs et développer les activités intergénérationnelles.

4.1.5. Le monde du travail

Si des efforts ont été accomplis pour mieux intégrer le sport dans le monde du travail, il reste encore beaucoup de progrès à faire dans ce domaine, au regard de la situation de la France, notamment vis-à-vis des autres pays européens. À partir d'un recensement des bonnes pratiques et d'une mise en valeur des bienfaits de la pratique d'activités physiques et sportives en matière de santé et de productivité au travail, les membres de l'atelier proposent la mise en place de dispositifs réellement incitatifs pour favoriser le développement du sport en entreprise.

Préconisation n°1.13

Recenser tous les dispositifs incitatifs à la pratique sportive existants aujourd'hui dans les entreprises, évaluer leur efficacité et faire connaître les bonnes pratiques.

Préconisation n°1.14

Évaluer au plan statistique et économique les bienfaits de la pratique dans les entreprises, notamment au regard des économies qu'elles génèrent sur les dépenses de santé.

Préconisation n°1.15

Inciter les entreprises à développer une offre d'activités sportives au profit de leurs salariés à l'aide d'une « boîte à outil » comportant plusieurs mesures :

- chèque sport avec participation des employeurs et des salariés, assorti d'une mesure de compensations fiscales ;
- aménagement des horaires de travail ;
- mise à disposition d'installations ;
- valorisation des capacités (bénévole et professionnelle) d'encadrement internes à l'entreprise,
- conditions d'accès privilégiées dans des structures sportives.

Préconisation n°1.16

Développer un dispositif spécifique pour développer la pratique sportive des salariés, notamment des femmes en entreprise afin de remédier aux contraintes de temps et d'organisation liées leurs charges familiales spécifiques (exemple : développement des accueils éducatifs des enfants durant les pauses méridiennes et en soirée pour permettre aux salariées de rester sur le site de l'entreprise ou à proximité pour pratiquer une activité sportive).

Préconisation n°1.17

Associer les organisations patronales et syndicales à la définition d'un plan d'action national de développement du sport en entreprise.

Préconisation n°1.18

Favoriser la pratique d'activité physique dans les déplacements entre domicile et travail (vélo par exemple).

4.1.6. La formation professionnelle

Parallèlement aux actions dans le monde du travail, l'intégration des activités physiques et sportives dans les cursus de formation professionnelle doit être encouragée, en développant des réponses nouvelles dans les cycles de formation professionnelle et les formations en apprentissage et intégrant la pratique sportive dans les procédures de reconnaissance des acquis d'expérience.

Préconisation n°1.19

Intégrer la pratique sportive dans les cycles de formation professionnelle et les cycles d'apprentissage des jeunes, en l'assortissant d'un volume horaire obligatoire.

Préconisation n°1.20

Mieux intégrer la pratique sportive dans les processus de reconnaissance des acquis d'expérience professionnelle et développer un référentiel permettant de mieux prendre en compte la pratique sportive dans l'examen des acquis et des potentiels personnels et professionnels.

4.1.7. La santé publique

De nombreuses actions ont été conduites et sont aujourd'hui menées pour mieux prendre en compte les activités physiques et sportives dans les actions de santé publique. Les membres de l'atelier considèrent que la réforme de l'organisation de la santé publique et la création des agences régionales de santé doivent être l'occasion de définir, dans un cadre conventionnel, de nouvelles perspectives visant à renforcer les actions de santé par le sport.

Préconisation n°1.21

Il faut fixer des objectifs ambitieux en matière de développement des activités physiques et sportives, dans le cadre d'une convention signée entre l'État (ministère chargé de la Santé et ministère chargé des Sports), la caisse nationale d'assurance maladie et la mutualité française.

Préconisation n°1.22

Il convient de décliner les objectifs de la convention nationale dans des programmes régionaux de santé élaborés sous l'égide des agences régionales de santé et développer des conventions spécifiques entre ces établissements, les comités régionaux olympiques et sportifs, les directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale, les conseils régionaux et les conseils généraux de chaque région.

Préconisation n°1.23

L'atelier préconise d'autoriser la prescription médicale d'activités physiques et sportives, notamment pour les publics présentant des problèmes de santé (jeunes et personnes adultes confrontés à l'obésité, lutte contre les maladies cardio-vasculaires, traitements post-traumatiques...).

Préconisation n°1.24

Il est proposé de développer des programmes de recherche médicale s'appuyant sur la pratique d'activités physiques et sportives et mettre en place un réseau d'échange des bonnes pratiques en médecine de ville permettant une meilleure intégration de l'activité physique dans le traitement de certaines pathologies.

Préconisation n°1.25

Il convient de renforcer la formation des professionnels :

- *en développant des cycles de formation pour des éducateurs sportifs qualifiés, destinés à les spécialiser à l'accueil des publics susvisés ;*
- *en intégrant un cycle de formation aux activités physiques et sportives dans la formation initiale et continue des professionnels de santé (tous corps médicaux concernés).*

20

4.1.8. La stratégie nationale de développement durable appliquée au sport

Sous l'impulsion du ministère des Sports, une stratégie nationale de développement durable appliquée au sport a été élaborée depuis plus d'un an et a donné lieu à l'organisation des assises du sport et du développement durable qui ont permis de mobiliser 2 000 personnes issues des services de l'État, du monde sportif, des collectivités locales, des milieux économiques et environnementaux.

La ministre des Sports a présenté mardi 3 mai 2011 la nouvelle stratégie nationale de développement durable du sport qui fixe des objectifs ambitieux pour la période 2010-2013, avec 12 priorités et 234 leviers d'actions, autour de 9 défis

Préconisation n°1.26

Mettre en œuvre la stratégie nationale de développement durable appliqué au sport et dont les objectifs et modalités d'action ont été récemment présentés par la ministre des Sports.

Préconisation n°1.27

Confier à l'assemblée du sport la responsabilité du pilotage et de l'évaluation des objectifs et du plan d'action de la stratégie nationale de développement durable dans le sport.

Préconisation n°1.28

Achever la préparation et la mise en œuvre des plans départementaux des espaces, sites et itinéraires de pratiques sportives (PDESI) et créer les commissions départementales (CDESI) dans les départements où ils n'existent pas.

Préconisation n°1.29

Développer le partenariat avec les comités régionaux et comités départementaux du tourisme.

4.1.9. Aménager les temps de vie

Au-delà de ces approches thématiques, les membres de l'atelier n°1 considèrent qu'une véritable évolution de nature culturelle doit être engagée visant à placer le sport au cœur de la vie quotidienne. Cet objectif doit conduire à modifier les modes de représentation et d'organisation des temps de vie et de gérer de façon différente.

Préconisation n°1.30

Il convient d'introduire l'activité physique dans les temps de vie quotidienne : déplacements, pause déjeuner, fins de journées, en créant des parcours piétonniers, ou cyclables, en aménageant et animant les espaces verts de proximité.

Préconisation n°1.31

Il est proposé d'aménager le temps, les lieux de pratiques et l'encadrement pour assurer une plus grande continuité des réponses de l'offre sportive, tout au long de la vie.

4.2. Améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande d'activités physiques et sportives (enjeu B)

La question de l'adéquation de l'offre à la demande d'activités physiques et sportives peut être examinée sous deux angles, selon les publics auxquels on se réfère :

- pour les publics les plus éloignés de la pratique d'activités physiques et sportives, la question de l'offre se pose avant tout en termes de facteurs d'exclusion : la démocratisation des activités physiques et sportives est incontestable, mais il demeure de nombreux marqueurs sociaux qui témoignent d'une inégalité d'accès aux pratiques, dont les sources ne sont pas uniquement économiques, mais aussi sociales et culturelles ;
- pour les autres catégories de publics, la question de l'adéquation de l'offre à la demande d'activités constitue un déterminant prioritaire. Les formes de pratiques sportives sont très diversifiées et les réponses en termes d'adaptation de l'offre le sont tout autant.

L'adhésion à une activité sportive semble relever de plus en plus d'une démarche individuelle et les motivations exprimées sont moins liées à un projet collectif.

Le niveau d'intensité et la régularité d'une pratique sont déterminants quant aux effets attendus de cette pratique.

L'attention aux effets produits par une pratique peut aider à déterminer les conditions et les modalités d'évolution de l'offre. En ce sens, les membres de l'atelier considèrent que les réponses en matière d'offre de pratique doivent reposer sur des diagnostics précis et argumentés.

Ceci est d'autant plus justifié que la demande de pratique sportive est elle-même fortement influencée par l'évolution de la société en général (consommation, modes, résultats sportifs des équipes et sportifs nationaux, saisons dans l'année, etc.).

4.2.1. La notion de « bassin de vie »

Les membres de l'atelier ont par ailleurs noté que si l'adéquation de l'offre à la demande renvoie à des problématiques d'ordre macro-économiques, leur traitement ne semble pouvoir s'inscrire que dans une démarche de projet de niveau local, la notion de « bassin de vie » étant à ce titre, celle qui correspond le mieux à l'évolution de la demande sportive.

Ainsi, comment adapter l'offre de pratiques sportives à l'évolution de la société, d'une part et à l'évolution des demandes, d'autre part ?

Les membres de l'atelier n° 1 proposent tout d'abord de développer les recherches relatives aux freins de la pratique sportive. Les données relatives aux études déjà réalisées en la matière doivent être mieux valorisées, notamment grâce à des modalités de diffusion et de mise à disposition mieux coordonnées.

Préconisation n°1.32

Développer des recherches, notamment en lien avec les chercheurs, les établissements et les universités compétents, pour approfondir les analyses sur les freins de la pratique sportive.

Préconisation n°1.33

Mieux coordonner les études et les recherches conduites en matière d'offre et demande d'activités physiques et sportives pour mieux identifier les besoins et mettre à disposition ces études sur un portail Internet unique et développer une géo localisation de l'offre sportive.

4.2.2. La diversité des activités sportives

L'adaptation de l'offre des clubs sportifs est un enjeu majeur pour pouvoir répondre aux attentes en matière d'activités qui n'ont cessé de se diversifier. Cette diversification justifie le développement de services spécifiques en faveur des publics non licenciés. Cette offre pourrait également s'appuyer sur un mode d'adhésion aux clubs spécifique.

Préconisation n°1.34

Développer dans les clubs, une offre spécifique d'activités non compétitives et une offre de service sportif pour les publics non licenciés.

Préconisation n°1.35

Proposer au grand public, l'achat d'une « **licence d'exploration** » permettant d'aller d'un sport à l'autre, dans le cadre d'une activité de loisir en club, à raison d'une période d'essai trimestrielle : cette licence à coupons pourrait être cofinancée pour partie par des acteurs multiples, distribuée dans des lieux de chalandise non sportifs, (récompensée dans le cadre d'une loterie nationale ?), incitative pour la découverte d'activités complémentaires.

4.2.3. La politique tarifaire

Complémentaire à ces propositions, il est suggéré d'adapter la politique tarifaire pratiquée par les clubs en fonction des ressources des adhérents et du caractère familial ou non, des adhésions.

Préconisation n°1.36

Faire évoluer les pratiques tarifaires dans les clubs pour adapter le coût d'adhésion aux activités proposées en fonction des ressources individuelles de chaque pratiquant (utiliser le quotient familial ou les ressources mensuelles comme critère) ; développer un dispositif de tarifs dégressifs pour l'inscription des membres d'une même famille à une activité identique ou à des activités différentes.

La diversification de l'offre d'activités physiques et sportives doit également s'appuyer sur une diversification des formes d'organisation et des organisateurs. Les membres de l'atelier considèrent possible de développer une action visant à faciliter les créations d'entreprises dans le champ sportif, en utilisant notamment l'ensemble des dispositifs d'aide à la création d'entreprise.

Préconisation n°1.37

Faciliter la création d'entreprise individuelle et de sociétés commerciales au plan local pour développer des réponses complémentaires et nouvelles en matière de pratiques d'activités sportives non compétitives pour le plus grand nombre.

4.2.4. La professionnalisation de l'encadrement

L'offre d'activités sportives est relativement réduite pour les enfants très jeunes. Or, c'est dès le plus jeune âge que le goût d'une activité physique et sportive adaptée doit être transmis. Les structures d'accueil de jeunes enfants et de mineurs doivent renforcer leur offre en la matière, en professionnalisant l'encadrement proposé.

Préconisation n°1.38

Promouvoir l'activité physique et sportive dès le plus jeune âge :

- développer un programme national de découverte de l'activité physique et sportive dans toutes les structures d'accueil de la petite enfance et de l'enfance, hors temps scolaire (halte garderies et accueils collectifs de mineurs notamment).
- intégrer une formation de base à l'activité d'éveil physique des tous jeunes enfants, dans les cursus de formation professionnelle initiale et continuée des assistantes maternelles et autres personnels d'accompagnement de la petite enfance.

4.2.5. Aménager le territoire

Les membres de l'atelier considèrent que l'adaptation de l'offre à la demande doit s'appuyer sur une démarche territoriale, au sein de laquelle le projet doit prendre tout son sens. Il convient donc de privilégier une logique de projets adaptés aux territoires, élaborés à partir d'une offre de proximité bâtie sur une logique de « bassin de vie ».

Préconisation n°1.40

- Élaborer, à la demande de la commune ou du groupement de commune, un **diagnostic territorial approfondi** et partagé sur les territoires, permettant de mieux identifier les publics qui sont demandeurs d'une activité et qui ne trouvent pas de réponses au plan local (préconisation n°1.39).
- Développer des projets locaux à partir d'un diagnostic partagé établi par l'ensemble des acteurs concernés.

Préconisation n°1.41

Mieux coordonner l'intervention des acteurs locaux sur les projets sportifs de territoire, en veillant à la synergie des moyens de financement mobilisés.

4.3. Optimiser la gestion des équipements sportifs et des lieux de pratiques, les adapter à l'évolution de la demande et rééquilibrer l'offre d'équipements au plan territorial

4.3.1. Le recensement des équipements sportifs

Le recensement des équipements sportifs réalisé par le ministère chargé des Sports constitue une ressource précieuse qu'il convient de valoriser. Plusieurs états des lieux, nationaux et régionaux, ont été réalisés ces dernières années à partir de ces données. Il convient désormais de viser l'objectif d'un diagnostic partagé par les acteurs de l'assemblée du sport.

Trois constats préalables peuvent être effectués :

- Les besoins en équipements sportifs et en lieux aménagés de pratiques sportives ne sont pas identiques sur l'ensemble du territoire national, métropolitain et ultramarin. Si l'on fait abstraction des difficultés d'accès à l'équipement du fait de l'éloignement, les inégalités identifiées s'agissant de la répartition territoriale de l'offre d'équipements sportifs concernent tout particulièrement les régions à forte densité de population : le taux d'équipements et de sites de pratiques par habitants se dégrade du fait de la pression foncière et des problématiques de logement et de transports qu'elle génère (exemple : c'est la région Ile de France, qui dispose du plus faible taux d'équipements par habitants pour le territoire métropolitain). Cette faible densité d'équipements concerne également les quartiers en zones urbaines sensibles (ZUS), où l'on dénombre seulement 20 équipements pour 10 000 habitants tandis que le reste du territoire français en compte le double ;
- Si les besoins de création d'équipements et de sites de pratiques existent, l'enjeu prioritaire porte **sur l'optimisation du parc existant**, et le réaménagement d'infrastructures construites au cours des précédentes décennies. L'exploitation de sites non sportifs (exemple : sites industriels en milieu urbain) peut être une voie permettant de disposer de nouveaux sites pour des pratiques alternatives.

- L'intégration des objectifs de **développement durable** dans la gestion et l'aménagement des équipements et des sites, conformément à ceux qui ont été retenus dans la stratégie nationale de développement durable appliquée au sport, constitue un enjeu majeur et demeure compatible avec la mise à disposition de nouveaux sites de pratiques.

Les membres de l'atelier n°1 de l'assemblée du sport considèrent donc que les préconisations doivent s'appuyer sur ces trois constats et enjeux prioritaires. Pour autant, d'autres sujets doivent être également pris en compte : les obstacles rencontrés par les personnes en situation de handicaps en matière d'accessibilité des équipements, l'éloignement géographique de certains équipements, notamment dans les territoires ruraux, qui engendre un coût de transport supplémentaire, les difficultés de maintenance d'équipements de proximité.

Ils conduisent le questionnement suivant :

- Comment optimise-t-on l'utilisation des équipements sportifs et des lieux de pratiques ?
- Comment rendre accessible au plus grand nombre les équipements et les lieux de pratiques ?
- S'agissant des équipements, les collectivités locales font remarquer qu'elles n'ont déjà pas les moyens de rénover les équipements existants (par exemple les piscines dont la rénovation est plus importante en nombre d'équipements que les créations).

4.3.2. La gestion des équipements sportifs et des sites de pratiques

Le premier élément important pour améliorer la gestion des équipements sportifs et des sites de pratiques porte sur une capacité renforcée d'observation au travers de diagnostic territoriaux. Cette première phase est essentielle pour aborder la problématique des besoins selon des critères qualitatifs et pour rendre plus cohérente l'approche coordonnée des partenaires.

Préconisation n°1.42

Réaliser un diagnostic approfondi et partagé des besoins en équipements sportifs et en lieux de pratiques sportives à partir des travaux du recensement des équipements sportifs, des espaces, sites et itinéraires de pratiques menées par le ministère des Sports.

Préconisation n°1.43

Avoir une approche qualitative et quantitative pour optimiser l'existant et pour répondre aux besoins non satisfaits.

Préconisation n°1.44

Développer une approche coordonnée du mouvement sportif, dans l'expression de ses demandes en matière d'équipements, vis-à-vis des collectivités territoriales et de l'État, en s'appuyant sur le diagnostic partagé.

4.3.3. L'évolution du cadre légal de la construction et de la gestion des équipements sportifs et des sites de pratiques

Les membres de l'atelier considèrent que le cadre légal de la construction et de la gestion des équipements sportifs et des sites de pratiques doit évoluer afin de faciliter l'intervention directe des collectivités locales et de leurs groupements dans l'organisation d'activités, afin d'améliorer l'utilisation des équipements scolaires et militaires et d'accompagner l'objectif de rééquilibrage territorial des implantations d'équipements.

Préconisation n°1.45

- *Introduire dans le code du sport et le code des collectivités territoriales une disposition autorisant les collectivités locales et leurs groupements à organiser des activités physiques et sportives non compétitives au profit du plus grand nombre ;*
- *Prévoir une disposition incitant à l'ouverture des équipements sportifs scolaires en dehors des horaires d'ouverture des établissements, par convention entre ces établissements scolaires et les collectivités locales ou leurs groupements.*

Préconisation n°1.46

Prévoir une disposition dans le code de l'urbanisme recommandant un nombre minimum d'infrastructures sportives par types d'équipements et proportionnellement au nombre d'habitants, afin de contribuer au rééquilibrage territorial des équipements et lieux de pratiques.

Préconisation n°1.47

Réguler le volume des normes techniques fédérales applicables aux équipements sportifs non indispensables à la sécurité de la pratique sportive.

Préconisation n°1.48**Optimiser la gouvernance en matière d'équipements sportifs :**

- Inviter les collectivités territoriales à anticiper les réflexions préalables à la préparation des schémas d'organisation des compétences et de mutualisation des services prévus au titre de la réforme des collectivités territoriales (article L 1618-1 du code général des collectivités territoriales)
- Renforcer la coordination des acteurs au plan territorial dans la définition des priorités d'investissement en matière d'équipements sportifs et de sites de pratiques.

4.3.4. L'adaptation des équipements sportifs et des sites de pratiques

L'adaptation des équipements sportifs et des sites de pratiques aux nouvelles formes d'activités et d'accueil des publics constitue une priorité retenue par les membres de l'atelier. Elle suppose l'intégration d'objectifs de développement durable dans toutes les opérations de construction ou de rénovation, des programmations plus cohérentes au plan urbanistique et une gestion plus performante du parc d'équipements, quelle que soit leur nature.

Préconisation n°1.49**Optimiser les équipements sportifs et les sites de pratiques existants :**

- en adaptant les équipements sportifs existants et les autres sites de pratiques aux nouvelles pratiques ;
- en améliorant leur accessibilité, dans un objectif d'augmentation des capacités d'accueil, de diversification des disciplines pratiquées et de développement durable (matériel, coût de fonctionnement, création d'emplois associés à l'équipement).

Préconisation n°1.50

Optimiser l'utilisation des équipements sportifs scolaires et des équipements sportifs militaires en élargissant les horaires d'accès aux équipements sportifs scolaires ou militaires, par la signature d'un accord-cadre national, puis de conventions entre collectivités territoriales ou les groupements de communes et les établissements scolaires d'une part ou les autorités militaires d'autre part.

Préconisation n°1.51**Rendre la ville plus accueillante aux pratiques sportives en exploitant les sites urbains non sportifs :**

- mieux programmer au plan urbanistique la création des équipements et lieux de pratique en regroupant les sites de construction et d'aménagement, à l'exception des équipements de proximité ;
- faciliter la construction d'équipements sportifs dans les zones d'aménagement concerté (ZAC) et sur les anciens sites industriels, par une gestion visant la reconquête des territoires urbains non résidentiels ;
- créer des continuums entre les milieux urbains et périurbains et poursuivre la reconquête des sites dégradés pour les remettre en valeur.

Il convient par ailleurs de mettre en œuvre un plan d'action national visant à rééquilibrer l'offre d'équipements au profit des territoires déficitaires et à rénover les équipements vétustes.

Préconisation n°1.52

Rééquilibrer par zone géographique, l'offre d'équipements sportifs au profit des territoires déficitaires et / ou prioritaires sur la base du diagnostic partagé précité et dans le cadre d'un « plan de priorité national » des équipements sportifs et sites de pratiques, établi par les partenaires de l'assemblée du sport.

Préconisation n°1.53

Identifier prioritairement tous les besoins en équipements sportifs, appréciés au niveau des bassins de vie, s'agissant du milieu rural.

Préconisation n°1.54

Développer le partenariat public – privé dans la réalisation et l'aménagement des équipements.

4.3.5. Le développement de nouvelles réponses en matière de construction ou de rénovation

Les membres de l'atelier considèrent qu'il est important de développer de nouvelles réponses en matière de construction ou de rénovation d'équipements sportifs et sites de pratiques.

Préconisation n°1.55

Traduire et diffuser largement le guide méthodologique portant sur « l'amélioration des infrastructures pour l'activité physique de loisirs au niveau local » qui est en cours de réalisation dans le cadre du projet européen IMPALA Ce projet, financé par la Commission européenne (DG SANCO), a pour objectifs d'identifier, de mettre en œuvre et de diffuser des « bonnes pratiques » en matière de planification, de financement, de construction et de gestion des infrastructures locales pour l'activité physique de loisir.

Préconisation n°1.56

Limitier les équipements spécialisés aux besoins exprimés par les fédérations concernées et développer des équipements de type « complexes omnisports » et sites de pratiques polyvalents avec des espaces de convivialité ; faire des équipements sportifs un lieu de vie.

Préconisation n°1.57

Implanter des salles sportives spécialisées dans des grands stades.

Préconisation n°1.58

Introduire une dimension « pratique pour tous » dans les cahiers des charges des constructions et rénovations des équipements sportifs, et associer les usagers à leur élaboration.

Préconisation n°1.59

Concevoir les équipements sportifs, y compris les équipements spécialisés, comme des lieux de vie et intégrer dans ces équipements des services : restauration, crèche et/ou halte-garderie, accueil informatif de proximité, salles de réunion.

Préconisation n°1.60

Lancer un appel à projets pilotes, proposés à la suite d'un diagnostic territorial approfondi, en matière d'innovations sur les équipements et les lieux de pratiques, au plan de leur conception, de la reconversion (exemple du bassin minier en Nord-Pas-de-Calais) et du financement.

Préconisation n°1.61

Insérer des modules de sensibilisation et de formation aux techniques innovantes de construction ou de rénovation d'équipements sportifs et sites de pratiques dans les écoles d'urbanisme et d'architecture.

Préconisation n°1.62

Développer les transports multimodaux pour accéder aux activités, aux équipements et aux sites de pratiques.

4.4. Renforcer les actions menées en faveur des publics cibles (enjeu D)

Pour des motifs multiples et distincts dans leur nature, différentes catégories de publics sont éloignées de la pratique d'activités physiques et sportives ou rencontrent des difficultés à accéder à cette pratique. L'identification des freins est un préalable aux démarches de développement des pratiques sportives en faveur de ces publics dits « cibles ».

Le sport est souvent présenté comme un levier d'intégration sociale et on ne peut contester cette force d'intégration. Pour autant, la pratique sportive, comme les autres activités humaines, n'échappe pas aux facteurs discriminants, de natures économique, sociale ou culturelle. Même si la démocratisation des activités physiques et sportives est incontestable, il demeure de nombreux marqueurs sociaux qui témoignent d'une inégalité d'accès aux pratiques. **Les facteurs discriminants** de la pratique sportive sont nombreux. Parmi les publics les plus concernés, il est possible de citer :

- **les jeunes adolescents** dont le nombre de pratiquants diminue, tant pour les garçons (70 % des moins de 12 ans, 50 % à 19 ans), que pour les filles (68 % des moins de 12 ans, 52 % à 17 ans) ;
- **les aînés** qui ne sont plus que 44 % pour les 50 ans et plus à pratiquer une activité physique et sportive ;
- **les personnes en situation de handicap**, dont seulement 1,4 % pratiquent une activité sportive, alors même que l'on reconnaît à cette pratique de nombreuses vertus médicales et psychologiques ;
- les individus vivant en zone rurale qui sont moins sportivement actifs que ceux vivant en zone urbaine ;
- plus généralement les inégalités de pratiques selon les catégories socioprofessionnelles : ce sont les personnes à forte mobilité sociale et qui sont insérées au plan professionnel qui pratiquent une activité sportive de façon durable. La nature des activités pratiquées est étroitement liée aux ressources économiques et aux responsabilités professionnelles exercées. S'agissant des jeunes, le niveau d'insertion économique et sociale des parents reste le facteur principal de la pratique sportive des adolescents.

Les clubs ne répondent pas toujours aux attentes des publics qu'ils accueillent dès lors qu'ils privilégient la logique de performance. Les collectivités locales et l'État ont, chacun dans leurs modalités d'action, des difficultés à couvrir l'ensemble des besoins. Là encore, une plus grande cohérence entre les acteurs s'impose.

Comment faire en sorte que le sport, qui est un marqueur d'intégration sociale, devienne un facteur d'intégration sociale en particulier pour ces publics ?

Et plus particulièrement, s'agissant des publics cible :

- Comment favoriser la pratique féminine et l'encadrement féminin ?
- Comment favoriser la pratique des APS par les publics handicapés ? Comment améliorer les actions conduites en leur faveur ?
- Comment améliorer la pratique des APS par les jeunes, en particulier les jeunes filles, dans les zones urbaines sensibles ?
- Comment renforcer les actions développées en direction des Séniors ?

Les membres de l'atelier ont procédé à l'examen des différentes publics qualifiés de « publics cibles », en examinant les politiques d'ores et déjà conduites à leur attention et en recherchant des actions complémentaires susceptibles d'être conduites.

4.4.1. La pratique sportive féminine et la place des femmes

S'agissant du développement de la pratique sportive féminine et de la place des femmes dans le sport :

Préconisation n°1.63

*Au-delà des obligations fixées par le code du sport en matière de représentation des femmes dans les instances fédérales, **fixer un objectif de parité** dans l'ensemble des instances centrales et déconcentrées des fédérations sportives et du comité national olympique et sportif :*

- procéder à une analyse de la situation de chaque fédération, s'agissant du nombre de femmes dirigeantes et des fonctions exercées ;
- répartir les fédérations entre celles pouvant immédiatement viser la parité, de celles devant être soumises à des objectifs de proportionnalité, dans une première phase, compte tenu du nombre de licenciées féminines.

Préconisation n°1.64

Soumettre l'attribution des subventions à des conditions de représentativité :

Au plan central, tout comme aux échelons déconcentrés, soumettre les subventions aux fédérations sportives et au comité national olympique et sportif aux objectifs de représentativité des femmes dans les instances dirigeantes définies spécifiquement pour chacun d'eux. Valoriser au plan des aides allouées, les fédérations sportives et leurs instances déconcentrées réalisant des efforts particuliers pour atteindre l'objectif cible de la parité hommes-femmes dans la composition de leurs comités directeurs et commissions internes.

Préconisation n°1.65

Favoriser la pratique d'activités physiques et sportives des jeunes filles des quartiers relevant de la politique de la ville, en développant un **encadrement féminin** dont la professionnalisation assortie d'une formation pourrait s'appuyer sur les dispositifs de l'État (contrats aidés, adultes-relais, CUI, apprentissage).

Le développement de ces activités sportives pourrait notamment porter sur des disciplines considérées comme étant plutôt pratiquées par les garçons (football par exemple).

Préconisation n°1.66

Développer les relations entre, d'une part, les structures d'accueil des jeunes filles dans ces quartiers ainsi que les associations d'expression auxquelles elles peuvent adhérer, et d'autre part les clubs sportifs locaux, dans l'objectif de développer conjointement des projets de parcours d'intégration de ces publics dans une pratique sportive régulière.

Préconisation n°1.67

Développer des projets visant à associer les **mères des familles issues de l'immigration** à des séances d'activités physiques et sportives destinés à leurs enfants, et à elles-mêmes, en s'appuyant sur une démarche participative et les cadres de référence de leur identité culturelle.

Préconisation n°1.68

Développer les projets d'activités sportives pour les femmes, intégrant la gestion de leurs contraintes familiales : gestion adapté du temps et des horaires des séances sportives, accueil des enfants intégré aux lieux de pratiques sportives, mise en place de modes d'accueil et de gestion impliquant les pères de familles et/ou bâtis sur les solidarités interfamiliales.

4.4.2. Les jeunes défavorisés

S'agissant du développement de la pratique sportive au profit des jeunes défavorisés :

Préconisation n°1.69

Relancer au plan national une aide à l'inscription dans les clubs sportifs pour les jeunes de 16 à 25 ans, qui ne bénéficient pas de ressources ou qui sont demandeurs d'emploi ou dont les familles bénéficient des minimas sociaux (ex : « ticket sports » ou « coupon-sports », en liaison notamment avec l'Agence nationale des chèques vacances (ANCV), déjà impliquée dans les dispositifs antérieurs).

Préconisation n°1.70

Développer le service civique dans les clubs sportifs (convention Agence du service civique et CNOSF), en visant plus particulièrement la prise de responsabilité des jeunes en difficulté d'insertion et la formation de ces jeunes volontaires à l'animation.

4.4.3. Les publics porteurs d'un handicap

S'agissant du développement de la pratique sportive au profit des publics porteurs d'un handicap :

Préconisation n°1.71

Impliquer les établissements médico-sociaux et sanitaires accueillant des publics handicapés (handicaps physiques, mentaux et sensoriels) dans l'encadrement d'activités physiques et sportives ;

- *développer les relations entre ces établissements, l'école et les clubs sportifs ;*
- *développer des relations entre le mouvement sportif, les associations familiales à recrutement spécifique et les associations caritatives ou fondations intervenant sur le handicap.*

Préconisation n°1.72

Développer les conventions entre les fédérations sportives et les fédérations sportives accueillant des publics handicapés (FF handisport, FF sports adaptés) pour renforcer les capacités d'encadrement des activités développées au profit des publics handicapés.

Préconisation n°1.73

Mettre en place dans chaque région un pôle ressource « sports et handicaps », en s'appuyant sur les coordonnateurs « sport et handicap » désignés par les DRJSCS et regroupant l'ensemble des acteurs concernés. Ce pôle ressource devra favoriser la mise en œuvre de projets et des outils méthodologiques développés par le pôle ressources national « sport et handicaps » situé au CREPS de Bourges.

4.4.4. Les séniors

S'agissant du renforcement des actions conduites au profit des Séniors :

Préconisation n°1.74

Poursuivre le développement de projets d'activités physiques encadrés par les clubs sportifs, en maisons de retraite et en établissements d'accueils médicalisés.

Préconisation n°1.75

Promouvoir la prescription d'activités physiques des séniors en sensibilisant les médecins et en développant des accueils spécifiques de ces publics dans les clubs.

4.4.5. Les catégories de publics éloignés de la pratique sportive

Par ailleurs, les membres de l'atelier ont retenu deux préconisations s'appliquant de façon transversale à l'ensemble des catégories de publics éloignés de la pratique sportive.

Préconisation n°1.76

Sensibiliser les bénévoles aux dimensions sociales et éducatives du sport (par des formations et un accompagnement professionnel).

Préconisation n°1.77

Réaliser et diffuser des guides méthodologiques permettant aux clubs sportifs et associations locales de développer des initiatives et diffuser les « bonnes pratiques » sous la forme d'exemples de projets concrets.

5. CONCLUSIONS

La coordination des acteurs constitue une condition essentielle au développement des pratiques sportives pour le plus grand nombre. Outre la mise en place d'une commission spécifique chargée de ce thème au sein de la future assemblée du sport, les membres de l'atelier n°1 formulent les préconisations suivantes.

Confirmer les principes de l'organisation du sport français et maintenir les prérogatives de chacun des acteurs concernés : compétences de droit commun des collectivités locales et de l'État dans le sport pour tous.

Renforcer la coordination des acteurs au plan central et aux échelons déconcentrés, en particulier au niveau régional, avec la mise en place des conférences régionales du sport, dont une commission devra traiter du sport pour tous et d'instances de concertation locales, à l'initiative des collectivités locales (notamment à l'échelon intercommunal s'agissant du milieu rural).

Clarifier les enjeux et les prérogatives des acteurs à chacun des échelons territoriaux, du local au national ; la coordination des acteurs dépend du projet mené.

ATELIER N°2

UN SPORT SAIN ET ÉTHIQUE

La prévention de la santé et des valeurs fondamentales

Présidente

Valérie FOURNEYRON, *Député-maire de ROUEN*

Rapporteurs

Frédéric JUGNET, *Inspecteur général de la jeunesse et des sports*

Patrick MAGALOFF, *Directeur « sport santé » de la commission médicale du CNOSF*

Résumé

Face à la complexité du thème proposé, l'atelier s'est dans un premier temps attaché à déterminer le périmètre des thèmes de réflexion pouvant se retrouver sous le titre « Sport sain et éthique », et défini trois axes de travail :

Sport santé : le sport a un rôle évident à jouer sur la santé de l'individu, et plus généralement pour son bien être. Si les effets bénéfiques des activités physiques et sportives sur la santé ne semblent pas remis en cause, notamment depuis les conclusions de l'expertise collective de l'INSERM (2008), il reste à mener une réflexion sérieuse sur tout ce qui peut faciliter l'accès à la pratique sportive, dans cette perspective de maintien ou d'amélioration de la santé.

Valeurs du sport : la société assigne-t-elle au sport les valeurs qu'elle voudrait lui voir incarner ?

Sincérité et exemplarité des compétitions sportives : l'intégrité du résultat, la sincérité de la compétition, constituent l'essence même du sport : la lutte contre les dangers qui le menacent impose une obligation de moyens et de résultats. Corruption et trucage des matchs, dopage et fair-play financier sont autant de dangers contre lesquels il est nécessaire de lutter.

1. Méthode, constat, organisation des travaux	33
1.1. Le « sport santé »	33
1.2. Les valeurs fondamentales du sport	34
1.3. La sincérité et l'exemplarité des compétitions sportives	34
2. Contexte et enjeux	35
2.1. Le sport santé	35
2.2. Les valeurs fondamentales du sport	37
2.3. La sincérité et l'exemplarité des compétitions sportives	38
2.3.1. <i>La corruption et les paris en ligne</i>	38
2.3.2. <i>Prévention et lutte contre le dopage</i>	38
2.3.3. <i>Le fair-play financier</i>	41
3. Préconisations de l'atelier	41
3.1. Le sport santé	41
3.1.1. <i>Appréhender les effets positifs et les risques de chaque discipline sportive</i>	41
3.1.2. <i>Développer la pratique des activités physiques et/ou sportives aux fins de santé</i>	42
3.1.3. <i>Formation et rôle des acteurs</i>	42
3.1.4. <i>Certificat médical de non-contre indication et d'incitation</i>	42
3.2. Le thème « Les valeurs fondamentales du sport » (enjeu B)	43
3.2.1. <i>Assignation des valeurs</i>	43
3.2.2. <i>Rôle et formation des acteurs du sport</i>	43
3.2.3. <i>Lutte contre la remise en cause des valeurs du sport</i>	43
3.3. La sincérité et l'exemplarité des compétitions sportives (enjeu C)	44
3.3.1. <i>La corruption et les paris en ligne</i>	44
3.3.1.1. <i>Préserver l'intégrité et la sincérité des compétitions sportives</i>	44
3.3.1.2. <i>Créer un délit de fraude sportive en France :</i>	44
3.3.1.3. <i>Lutte internationale</i>	45
3.3.1.4. <i>Maîtriser et prévenir les risques</i>	45
3.3.1.5. <i>Gouvernance, rôle des acteurs, notamment des sportifs et des fédérations</i>	45
3.3.2. <i>Prévention et lutte contre le dopage</i>	45
3.3.2.1. <i>Lutte contre le dopage</i>	45
3.3.2.2. <i>Recherche et preuve du dopage</i>	46
3.3.2.3. <i>Rôle des acteurs</i>	46
3.3.2.4. <i>Contrôle et sanction</i>	46
3.3.2.5. <i>Prévention</i>	46
3.3.3. <i>Le fair-play financier</i>	47
3.3.3.1. <i>Accord et règlement au niveau international</i>	47
3.3.3.2. <i>Rôle des acteurs</i>	47
4. Conclusions	47

ATELIER 2

UN SPORT SAIN ET ÉTHIQUE

1. MÉTHODE, CONSTAT, ORGANISATION DES TRAVAUX

L'atelier s'est dans un premier temps attaché à déterminer les thèmes de réflexion pouvant se retrouver sous le titre « Sport sain et éthique », l'objectif étant bien sûr de délimiter l'étendue des champs de compétence de la commission et d'appréhender les axes choisis dans le temps bref imparti. De part les personnalités composant le groupe et leurs spécialisations respectives, ces thèmes ont été assez rapidement définis :

- le sport santé (d'aucun, d'un point de vue sémantique, aurait d'ailleurs préféré que l'intitulé de la commission soit « Sport santé et éthique ») ;
- les valeurs fondamentales du sport ;
- la sincérité et l'exemplarité des compétitions sportives.

Ces trois thèmes ont semblé rassembler l'ensemble des sujets à aborder, et ont permis de profiter des compétences de chacun grâce à un travail préalable par sous-groupes. Chaque participant a pu en effet apporter sa contribution sur son thème de prédilection lors de la première réunion, avant que les différentes préconisations soient de nouveau débattues par l'ensemble des membres à l'occasion des réunions suivantes.

Par ailleurs, aborder le sujet de l'éthique dans le sport et son rapport à la santé est une démarche toujours nécessaire, notamment pour confronter les avis, mais en aucun cas une démarche neuve. Ainsi le groupe a-t-il décidé de s'appuyer sur certains documents importants, mis à disposition de l'ensemble des membres du groupe :

- Le plan national de lutte contre le dopage 2011-2014
- La charte d'éthique sportive des sponsors d'équipes cyclistes professionnelles
- Le code de conduite sur les paris sportifs pour les athlètes
- Le rapport pour avis de Régis Juannico sur le projet de loi de finances pour 2010 « Sport, jeunesse et vie associative »
- Le rapport du PNAPS de Jean-François Toussaint
- Le livre vert du supportérisme
- Le rapport ARJEL sur l'intégrité des compétitions

1.1. Le « sport santé »

Afin de mieux fixer les débats, de mettre en valeur les enjeux d'importance liés à cette problématique, quelques affirmations étaient nécessaires en guise d'introduction :

- Les « Activités physiques et sportives » (APS) souffrent d'un déficit de considération dans leur lien avec la santé aujourd'hui, notamment face à d'autres thèmes comme la nutrition. Une articulation entre le monde de l'activité physique et sportive et celui de la santé est néanmoins nécessaire.
- Le sport a un rôle évident à jouer sur la santé de l'individu, et plus généralement pour son bien être.
- Il manque aujourd'hui une connaissance approfondie des conséquences positives en matière de santé de chaque discipline. Un travail de fond est nécessaire pour combler le décalage entre ceux qui affirment l'intérêt des APS et ceux qui doivent concrètement les promouvoir et faciliter leur pratique.

L'expertise collective de l'INSERM de mars 2008 a analysé les données scientifiques sur les contextes de l'activité physique et sportive (APS) et ses effets sur la santé en termes de bénéfices et de risques. Il ressort de ces travaux que les effets bénéfiques de l'APS sont confirmés par toutes les études épidémiologiques. Les bienfaits au niveau de la fonction musculaire, de l'acquisition et de la préservation du capital osseux, de l'entretien du réseau vasculaire, du renforcement du système immunitaire, de la protection du cerveau, sont avérés.

Une réflexion doit donc être menée sur tout ce qui peut faciliter l'accès à cette pratique sportive.

1.2. Les valeurs fondamentales du sport

Avant même de trouver des solutions pour promouvoir les valeurs du sport, pour les défendre, il convient bien entendu de les définir et de s'interroger sur leur réalité :

- Se pose prioritairement la question de l'immanence des valeurs du sport. N'est-ce pas la société qui impose aux sports les valeurs qu'elle voudrait lui voir incarner ?
- Les valeurs du sport, c'est aussi et surtout les valeurs de ses acteurs, de ceux qui la pratiquent.

Le sport n'a pas vocation et il n'en a pas les moyens, à régler tous les problèmes de la société. On y retrouve malheureusement bien souvent certaines dérives de toute vie sociale. Notons tout de même la grande force du sport, celle d'avoir instauré des règles librement acceptées par tous les participants. Le respect de ces règles a permis au sport de se développer à partir de la deuxième moitié du 19^e siècle. Ces règles sont en effet universalisables, même si la morale sportive n'est pas forcément universelle.

1.3. La sincérité et l'exemplarité des compétitions sportives

L'intégrité du résultat, la sincérité de la compétition, constituent l'essence même du sport. La lutte contre les dangers qui le menacent impose une obligation de moyens et de résultats.

- À quel niveau appréhender les risques, connaître les « maillons faibles » pour adapter la réponse et agir au niveau pertinent ? État national/international ? Mouvement sportif national/international ?
- Quel environnement pour permettre au sport de se développer de manière plus saine ? Le problème de l'argent est-il central et unique ?

Le sport doit servir la construction sociale et non la desservir, il est nécessaire qu'il se prémunisse contre certaines dérives qui le menacent. L'intégrité du sport passe par un déroulement exemplaire de ses compétitions et en ce sens la commission a décidé d'orienter ses débats autour de trois sujets spécifiques, vraisemblablement les plus importants dans le contexte actuel.

- **La corruption et le trucage des matchs**, risque démultiplié avec le développement des paris en ligne et la multiplication des acteurs concernés par le résultat.
- **Le dopage** et le risque qu'il fait peser sur la santé des sportifs.
- **Le fair-play financier**, nécessaire au bon développement d'un sport sain. La professionnalisation d'un nombre croissant de disciplines entraîne la mobilisation de sommes parfois considérables avec un équilibre économique souvent précaire.

Dans un ou plusieurs de ces thèmes, le sujet des médias aurait pu être abordé. En effet, le sport existe aussi au travers du traitement qui lui est réservé dans les médias, au travers de la place qui est accordé aux retransmissions radios et télévisées et aux commentaires des « personnalités » et journalistes spécialisés. Néanmoins, il s'agissait d'un sujet non directement de la responsabilité des acteurs du sport. S'il mérite d'être débattu et appréhendé sous forme d'une charte du journaliste sportif, la commission « sport sain et éthique » de l'Assemblée du sport ne permettait pas dans les délais impartis d'y accorder toute la place nécessaire.

Par ailleurs, se poser la question des valeurs du sport, c'est forcément réfléchir aux attitudes des supporters dans les stades et à leurs comportements. L'atelier aurait pu en ce sens intégrer cette problématique dans ses travaux. Mais le ministère des Sports ayant établi un comité spécifique sur la question, la décision a finalement été prise de ne pas le traiter.

Le principe d'auditer différentes personnalités absentes au sein de l'atelier a été évoqué ; le calendrier a permis d'auditionner le président de l'Agence française de lutte contre le dopage et son conseiller scientifique par la présidente et les deux rapporteurs. Les représentants syndicaux qui n'appartenaient pas aux différents collèges arrêtés par le ministère des Sports et le CNOSF ont par ailleurs adressé un texte écrit général à l'Assemblée du Sport.

2. CONTEXTE ET ENJEUX

2.1. Le sport santé

Le rapport entre santé et activités physiques et sportives dépend de l'état sanitaire initial, du volume ou de la fréquence de l'activité, de facteurs génétiques et environnementaux et de la période de la vie durant laquelle elle est pratiquée. Il dépend peu du genre ou de l'âge : hommes ou femmes, jeunes ou seniors, les bénéfices d'une activité régulière ou d'une reprise d'activité s'appliquent à tous, dans des degrés variables.

La sédentarité croissante constatée dans nos sociétés n'existe en effet sous sa forme épidémique que depuis la deuxième moitié du XXe siècle. Facteur de risque de nombreuses maladies chroniques (cardiovasculaires, métaboliques, cancéreuses, psychiques...), elle concerne les deux tiers d'entre nous et augmente de façon considérable au sein des nouvelles générations.

« **Le sport santé** » est une activité sportive pratiquée dans des conditions aptes à maintenir ou améliorer la santé dans le cadre de la prévention primaire, de la prévention secondaire, et de la prévention tertiaire » (La prévention primaire vise à réduire le risque d'apparition de nouveaux cas de pathologie. La prévention secondaire est destinée à diminuer la prévalence d'un problème de santé. Elle englobe la détection précoce de la maladie ou du comportement qui en est responsable. La prévention tertiaire vise à réduire les complications du problème de santé.). Cette définition émanant de la commission médicale du CNOSF semble ne pas soulever d'objection et bénéficier d'un consensus général de l'ensemble des membres de l'atelier.

Il est à signaler que d'autres termes sont également utilisés pour évoquer la prévention :

- **La prévention universelle** concerne les interventions destinées à la population générale ou tout du moins à des groupes qui n'ont pas été sélectionnés sur la base d'un risque défini. Les campagnes de vaccination généralisée, la prévention en milieu scolaire en sont des exemples.
- **La prévention sélective** concerne les interventions destinées à un sous-groupe d'individus ayant un risque significativement plus élevé que la moyenne de développer un trouble (prévention orientée destinée à divers groupes en fonction de leurs risques spécifiques, qu'il existe ou non des facteurs de risques).

Ce concept de « sport santé » est plus adapté que « sport sain », notamment du point de vue de la pratique d'une activité physique et sportive ouverte à tous et à tous les âges.

L'unanimité est plus difficile à obtenir quand est abordé le sujet du meilleur terme pour nommer le fait de : « se bouger de la meilleure façon qui soit ». Doit-on parler d'activité physique, d'activité physique **ou** sportive, d'activité physique **et** sportive, d'activité sportive sachant que bien souvent on parle de sport quand on veut évoquer cette activité. Le débat entre les représentants du sport, le monde scientifique et la société civile n'a pu bénéficier d'un consensus.

Pour les premiers, une bonne activité sportive, c'est une activité encadrée, régulière, adaptée car progressive, mais aussi ludique et motivante. Elle demande un encadrement de qualité, compétent et formé pour accueillir un public nouveau.

Pour les autres, c'est la notion de bien-être et de lutte contre la sédentarité qui doit être mise en avant. C'est l'activité physique qui est intéressante pour la santé. Peu importe la dénomination, l'encadrement, ce qui compte c'est que les gens « bougent » !

Une journée est organisée à la Sorbonne en novembre 2011 par la Commission spécialisée de terminologie et de néologie des sports et la Société française de terminologie avec pour but de trouver une nouvelle définition terminologique du sport. Il sera opportun d'être attentif à cette journée d'étude devant permettre l'élaboration de la définition nouvelle.

De nombreux acteurs (collectivités territoriales, mouvement sportif, enseignants d'EPS, éducateurs, entreprises, etc.) s'intéressent au concept « sport santé ». Le monde scientifique a identifié l'activité physique comme réponse à différents troubles de santé liés à la sédentarité. Ces travaux sont évoqués dans le **Plan National de Prévention par l'Activité Physique ou Sportive** remis au Ministre de la santé en décembre 2008. Il renferme en son sein une quantité de propositions prêtes à être retenues. L'élément nouveau, c'est l'intérêt de l'APS en matière de prévention tertiaire. L'APS est reconnue par le monde médical comme adjuvant à toute thérapie médicamenteuse, notamment par rapport à une pathologie identifiée.

Pour favoriser la pratique du plus grand nombre, la question d'une « licence découverte » permettant d'essayer tous les sports est soulevée. Il est rappelé qu'il existe plusieurs types de licences « uni » mais aussi « multisports » dans un certain nombre de fédérations souvent éloignées de la notion de compétition. Cependant, l'organisation de la découverte d'une pratique par le mouvement sportif fédéral est souvent obstruée par des questions de certificat médical et d'assurance. Par ailleurs, ce dispositif poserait également des problèmes de moyens aux clubs ou associations qui l'accueillent. Le « zapping » chez l'enfant est courant et les écoles multisports favorisent ces possibilités de choix ; une même souplesse pour les adultes poserait d'autres difficultés pour la vie associative.

Le problème du certificat médical de non-contre indication (CMNCI), obligatoire pour toute prise de licence est évoqué. Il semble être une entrave à la pratique des activités physiques et sportives (consultation, coût). La question est de savoir s'il ne devrait pas être remplacé par un **certificat médical d'indication** à la pratique sportive ou certificat d'aptitude pour toute activité non liée à la compétition.

En matière de prévention tertiaire, le projet de voir bientôt dans les fédérations des « comités sport santé » réunissant les responsables médicaux mais aussi les techniciens et les dirigeants émerge. Les fédérations volontaires engagées (un certain nombre le sont déjà) dans la prévention tertiaire détermineront ainsi les conditions optimales pour la santé de la pratique de leur discipline. Pour déterminer les conditions de pratiques optimales pour la santé, il est donc nécessaire de préciser les effets positifs ou négatifs de la pratique de chaque discipline, les conditions de pratiques optimales pour chaque individu et de les confronter à la spécificité d'une pathologie concernée.

Il est à noter qu'à ce jour si les médecins ne prescrivent pas encore de sport, c'est parce qu'ils connaissent souvent mal les risques et bienfaits de la démarche. La formation universitaire des médecins est assez faible concernant l'activité physique et sportive et ses effets bénéfiques en termes de prévention, d'éducation à la santé ou d'adjuvant thérapeutique. Un travail est en cours avec les sociétés française de médecine du sport et de l'exercice, la conférence nationale des universités (médecine et STAPS) et le ministère de la Santé.

Autre réalité à prendre en compte : l'activité physique et sportive est peu présente dans les **projets régionaux de santé** en cours d'élaboration. Cela n'a rien d'étonnant quand on constate l'absence quasi-totale de représentant médical spécialisé dans les instances de direction des Agences régionales de santé. Les ARS ont vocation à se saisir des cadres de santé publique prônés par l'État. Le sport ne doit pas être absent de ces nouvelles structurations et plans régionaux.

2.2. Les valeurs fondamentales du sport

Le sport est l'un des leviers éducatifs dont la société dispose et il est important de définir les moyens de partager ses valeurs.

Des mots clefs ont été identifiés :

- respect (de soi, des autres et de l'environnement, des règles...),
- solidarité,
- vivre ensemble,
- éducation,
- citoyenneté,
- équilibre physique et mental (plaisir, épanouissement de la personne...),
- lien social, familial, intergénérationnel,
- égalité des chances.

En ce qui concerne le respect, voici la définition du Robert culturel : « Considération que l'on porte à une chose jugée bonne, avec la résolution de ne pas y porter atteinte, de ne pas l'enfreindre ». C'est certainement la valeur essentielle qui doit prédominer dans les réflexions du groupe et qui induit les autres.

S'il est difficile de cerner cette notion des valeurs, il est nécessaire de définir les valeurs évoquées par chacun au regard de sa propre approche de la pratique (vécu, mission, origines, parcours, implication...). Une vraie politique culturelle et éducative doit être mise en place. Le sport est un outil social majeur pour la jeunesse, la moitié des licenciés sont d'ailleurs des enfants (7,5 millions).

Le sport comme vertu éducative est un sujet complexe. La découverte du corps se fait dès le plus jeune âge et de ces premières années découlent un grand nombre de conséquences en matière de mobilité, de rapport à l'espace... Quels sont alors les moyens en matière d'encadrement éducatifs pour aider les enfants en bas âge dans cette découverte ? Sont-ils suffisants ? Quelle autre forme pourraient-ils prendre ? Quelles améliorations à cet effet faudrait-il prévoir dans la formation des enseignants ? Ces derniers, ont-ils des souhaits afin que soient insérées, dans les programmes, les valeurs éducatives du sport ?

Le monde de l'Éducation nationale dispose avec le sport d'un outil formidable pour faire passer des messages en termes de respect des règles et de respect de l'autre. Ainsi est-il dommage que nous soyons encore bien trop souvent à des « pré carrés » de pouvoir, et qu'une volonté nationale partagée entre les différents acteurs ne s'impose pas. Par ailleurs, le rôle social du sport est inscrit dans les statuts de chaque fédération.

Le comportement des sportifs, notamment dans certaines disciplines, a été évoqué. Des vainqueurs sont parfois auteurs de gestes, d'attitudes, de débordements excessifs. Il apparaîtrait donc judicieux d'intégrer certaines obligations au sein des règlements fédéraux comme un protocole d'avant et d'après match permettant de contrôler les comportements et redonnant une bonne image des compétiteurs.

Les arbitres pourraient faire barrière à ces démonstrations abusives, à ces effusions disproportionnées, et à ces violations des règlements, mais nous assistons aujourd'hui à une « surprotection » des sportifs par les dirigeants de club - employeurs qui n'hésitent pas à engager des procédures, très longues, pour protéger leurs salariés. Ainsi les sanctions sont-elles retardées et l'impact des décisions arbitrales forcément moins important. Les recours en commission de discipline se multiplient pour négocier des sanctions moins lourdes que celles prises par le corps arbitral, en référence au règlement.

N'oublions pas que la crédibilité du message véhiculé par le sport repose sur l'exemplarité des sportifs de haut niveau, pas besoin de longues phrases pour évoquer l'image accablante de l'équipe de France de football au Mondial 2010.

2.3. La sincérité et l'exemplarité des compétitions sportives

2.3.1. La corruption et les paris en ligne

C'est aujourd'hui le risque majeur remettant en cause l'intégrité du sport. Si les paris en ligne n'ont pas créé ce risque, ils ont néanmoins décuplé les acteurs ayant un intérêt dans le résultat ou le déroulement d'un match. Avant, pouvaient seuls avoir un intérêt dans le résultat les acteurs du match, les organisateurs, et les partenaires économiques.

Aujourd'hui, avec le nombre de parieurs, la tentation de truquer les matchs a considérablement augmenté. Qui plus est, il existe une séparation géographique entre le lieu du match et le lieu du pari (qui peut se faire de n'importe où avec Internet). Cela rend la prévention plus difficile.

Pour préserver l'éthique sportive, il est évidemment nécessaire de ne pas seulement considérer les paris sportifs effectués en France. Quelques chiffres pour mieux appréhender les enjeux avec par exemple le tournoi de tennis Paris-Bercy qui se solde par 10 millions d'€uros de chiffre d'affaires, distribue 2 millions d'€uros de primes aux joueurs, mais génère 400 millions d'€ de paris dans le monde !!!

Le risque de trucage par corruption est aujourd'hui supérieur à celui du dopage, les intérêts économiques sont beaucoup plus importants. De plus, se doper, c'est tricher pour gagner, ce qui n'est jamais acquis, alors que l'on peut truquer un match en perdant volontairement, ce qui est évidemment plus facile. Aujourd'hui avec le nombre de parieurs, la tentation de truquer les matchs a explosé.

Tous ces éléments rendent la prévention plus difficile. Il apparaît indispensable de renforcer les moyens pour lutter contre l'addiction au jeu qui apparaissent insuffisants au regard de l'augmentation des joueurs concernés.

38

La lutte contre la corruption est en fait semblable à ce qui a été mis en place dans le cadre de la lutte contre le dopage, avec une nécessité d'harmonisation européenne et internationale et le besoin d'avoir un lien fort avec le milieu sportif. Contrairement à la lutte contre le dopage, l'exigence d'établir des sanctions sportives et des sanctions pénales est obligatoire, ce qui conduit à proposer la création d'un délit de fraude sportive.

La commission européenne s'est par ailleurs également emparée du sujet avec le livre vert de Michel Barnier.

Aujourd'hui, les fédérations traitent trop peu de ces sujets et les sportifs sont peu sensibilisés et accompagnés. En France, il n'existe pas de culture de ce risque, car la tradition de paris sportifs est absente. Pourtant il y a toujours eu des paris sur les compétitions françaises, y compris depuis l'étranger. L'absence de considération de ce risque provoque naturellement l'absence de dispositifs de prévention, alors qu'en Angleterre, chaque semaine comporte son lot « d'alerte », en football notamment.

Les organisations responsables des compétitions sur lesquelles des paris sont organisés ont découvert ces nouveaux risques et se mobilisent pour renforcer les mesures de contrôle, mais de façon trop souvent isolée. Contrairement à ce qui pourrait apparaître comme évident, le risque n'est pas limité aux sports individuels, bien au contraire. S'il paraît plus difficile de truquer des matchs de sport collectif, on constate pourtant que 80 % des problèmes émanent de ces disciplines.

2.3.2. Prévention et lutte contre le dopage

Le **dopage** constitue une véritable dérive pour le sport, il est contraire à l'essence même de l'esprit sportif et porte atteinte à la santé des sportifs.

Le dopage est l'utilisation, par des sportifs compétiteurs, de substances ou de méthodes interdites, figurant sur une liste établie chaque année par l'Agence Mondiale Antidopage (AMA).

Même si certains pays dont la France se sont engagés depuis plusieurs décennies (première loi dite loi HERZOG en 1965 suivi de la loi BAMBUCK en 1989, puis la loi BUFFET en mars 1999), la lutte contre le dopage a commencé à devenir réellement opérante avec l'avènement de l'Agence Mondiale Antidopage en novembre 1999. Cette création montre une volonté conjointe du CIO et des fédérations internationales d'une part, des gouvernements d'autre part, d'agir ensemble et de manière concertée pour lutter contre ce fléau. Jusque là, la lutte contre le dopage se matérialisait par plusieurs textes de niveau national et d'autres rédigés grâce au Conseil de l'Europe (47 États) expliquant l'incohérence ambiante en matière de sanction notamment, d'un pays à l'autre et d'une discipline à l'autre.

Le code mondial anti-dopage mis en place lors de la conférence de Copenhague en 2004 a pris toute sa dimension quand les gouvernements ont été en mesure d'adopter ses textes grâce à une convention de l'UNESCO établie en 2005.

Tous les pays signataires doivent appliquer les principes du Code mondial antidopage. Cette convention, est ratifiée actuellement par 158 États et la grande majorité des fédérations internationales. Cette convention, avec en appendice le code mondial antidopage, et en annexe la liste des produits interdits et le standard pour autorisation d'usage à des fins thérapeutiques, est une exceptionnelle base de travail collectif.

La France, avec la loi LAMOUR d'avril 2006 et les ordonnances de 2010, a mis ses textes en conformité avec le code. Elle a de plus, grâce à la loi LAPORTE de juillet 2008, renforcé la lutte contre les trafiquants et les incitateurs.

La lutte contre le dopage repose sur ces deux textes et l'audition du président de l'Agence française de lutte contre le dopage a permis de répondre au questionnement sur l'efficacité et les évolutions potentielles de l'AFLD.

Sur un plan juridique :

- Le Président considère que les fondamentaux sont bons, notamment le statut de l'agence, autorité administrative indépendante. Au fur et à mesure du temps, les orientations prises ont été bonnes et sont à maintenir. L'agence est composée de deux départements indépendants, l'un en charge des analyses, l'autre en charge des contrôles. Quant au suivi des sanctions, il est géré par un collègue souverain.
- Au sujet de la répression pénale concernant les trafics avec des sanctions aggravées si le trafic est organisé, on peut se contenter des textes actuels.
- Le sportif est considéré plutôt comme une victime dans les textes. Oui... mais ne doit-on pas relativiser quand le dopage concerne un sportif professionnel ?

Au niveau des compétences de l'agence, elles ont été définies de façon intelligente avec notamment :

- La possibilité de prendre des sanctions :
 - pour les non-licenciés
 - pour les licenciés des fédérations quand leur procédure disciplinaire a traîné ou quand la sanction est jugée inappropriée
 - dans les cas où une extension de la sanction à d'autres sports apparaît nécessaire
- La gestion des AUT : ce système, mis en place depuis quelques années, permettant à un sportif souffrant d'une pathologie l'obligeant à la prise d'une substance inscrite sur la liste des interdictions, est selon le président de l'AFLD satisfaisant. Il demande seulement des moyens administratifs conséquents.

Au final, quelque soit son pays d'origine, quelque soit la discipline qu'il pratique, un sportif est assujéti aux mêmes textes. Cela veut dire que, pour la même infraction, il devra recevoir la même peine, réduisant par la même, toutes les injustices ou incohérences qui étaient monnaie courante avant l'avènement du Code mondial.

La question de la responsabilité des médecins est posée. Ils peuvent avoir une part de responsabilité dans la mise en cause des sportifs. Il faut noter aussi que certains médecins, éloignés de la question

du dopage dans leur exercice professionnel ignorent certaines subtilités de la lutte anti-dopage notamment en matière de prescription.

La surconsommation médicamenteuse en France est manifeste et nécessite qu'une politique de prévention soit engagée, à l'image de celle sur la consommation d'antibiotiques, auprès des éducateurs sportifs, des enseignants d'EPS, des professionnels de la santé et des parents de jeunes sportifs.

Dans la lutte concrète contre le dopage dans les compétitions de haut-niveau, le Président de l'AFLD évoque quelques améliorations potentielles :

- Au niveau national :
 - L'article L. 232-20 permet des échanges d'informations entre l'Agence, les services de police et gendarmerie (OCLAESP) et les douanes. L'AFLD souhaiterait voir franchi un pas supplémentaire. Obtenir, dans le cadre d'une enquête préliminaire ou d'une instruction ouverte, les procès-verbaux des sportifs interrogés (en dérogation à l'article 11 du code de procédure pénale) avouant certaines consommations, ce qui permettrait le recours à des méthodes de preuves non-analytiques. La recherche analytique a les limites que l'on connaît. Malheureusement, les sportifs qui veulent tricher les connaissent aussi !
 - La loi permet des prélèvements pendant les gardes à vue mais le recours à la connaissance des procès-verbaux n'est pas possible actuellement. Le Tribunal arbitral du sport (TAS) a admis ce type de preuve.
 - Il serait bon que des échanges d'information entre états démocratiques puissent être opérationnels afin que des renseignements actuellement inexploitable le deviennent.
 - La compétence de l'AFLD sur des compétitions nationales se déroulant à l'étranger (l'exemple du Top 14 avec des matchs à San Sébastian ou à Barcelone sur lesquels l'AFLD, à l'heure actuelle, ne peut intervenir) pose question. Comment faire en sorte qu'il en soit autrement ?
- Au niveau international :
 - Le problème se pose au niveau des signatures de convention entre des structures de droits différents. Les FI sont de droit privé et pour un grand nombre d'entre elles de droit privé suisse alors que l'AFLD est de droit public. Même problème avec le TAS.
 - Le souhait de voir l'AFLD mieux associée aux décisions des organismes internationaux tels que l'AMA est exprimé. Il est normal que l'État soit en première ligne mais l'Agence également. Le Conseil de l'Europe devrait permettre une amélioration en ce sens.

Différents autres sujets de réflexion :

- Au sujet des contrôles inopinés, l'ordonnance du 14 avril 2010 donne obligation à tout membre du groupe cible (athlète de HN, professionnel et sportif déjà contrôlé positif) d'être localisable **une** heure par jour. Il rappelle que sanction il y a à partir de trois manquements sur une période de dix-huit mois.
En amont des compétitions importantes (Jeux olympiques, Championnat du monde, etc.), les contrôles inopinés sont multipliés. Certains syndicats de sportifs professionnels ont cherché à s'opposer à cette obligation de localisation mais un arrêt du Conseil d'État du 24 janvier 2011 a considéré que cette obligation était proportionnée.
- Au sujet de la prévention, le président de l'AFLD a bien noté la conférence de presse récente de madame la Ministre souhaitant que les fédérations jouent le jeu de la prévention et désire qu'il en soit ainsi. L'AFLD n'a pas les moyens de prendre en charge la prévention sauf sur des actions ponctuelles comme elle l'a toujours fait.
- Le problème des AUT, notamment pour les glucocorticoïdes se pose par rapport à la différence de perception du monde anglophone et du monde francophone sur leur nocivité sur la santé. Plus notre pays, aidé par d'autres, agira en amont des décisions allant à l'encontre de ces positions, plus nous aurons de chances d'être entendus.
- Sur le sujet du passeport biologique, plusieurs éléments sont à prendre en compte :
 - Nous sommes dans le cadre d'une veille sur les paramètres sanguins du sportif qui implique une augmentation du nombre des prélèvements avec des problèmes d'adaptation

- du sportif (prélèvement juste avant ou 2 heures après la compétition, dont les analyses doivent être réalisées dans les 36 heures entraînant des contraintes matérielles lourdes pour les laboratoires).
- La lutte contre le dopage sera d'autant plus efficace que les modes de preuves analytiques seront améliorés et s'ajouteront à des modes de preuve non-analytiques sous réserve que les droits contradictoires soient préservés.
 - L'agence opterait pour la préconisation du « profilage biologique » permettant la détection de population à risques ou suspectes. Ce traitement de groupe n'induirait pas d'obligation de sanctions puisqu'il n'y aurait pas de calcul de pourcentages.
 - L'AFLD rappelle qu'elle est profondément opposée au principe de la double liste en compétition / hors compétition imposée par les pays anglophones.
 - Sur la prévention, elle souhaite le plus vite possible le lancement d'une véritable enquête épidémiologique sur la morbi-mortalité de la prise de substances dopantes.

La bonne harmonisation des actions des différentes structures en charge de la lutte contre le dopage en France, notamment avec la commission médicale du CNOSF, les services de l'OCLAESP et des douanes et le ministère des Sports est un gage d'efficacité.

2.3.3. Le fair-play financier

L'inquiétude semble être le sentiment dominant avec l'idée que certains sports professionnels sont en danger de faillite financière. Trop d'associations professionnelles dépensent l'argent qu'elles n'ont pas. De plus, le football, assis sur les deux piliers fragiles que sont les droits télévisés et la valeur des joueurs, fait des émules en la matière et d'autres sports commencent à être « contaminés » (rugby par exemple) par des explosions salariales.

Les réformes sont urgentes et doivent être de niveau européen, sur des schémas comparables à la DNCG. Une harmonie au niveau des règles financières en matière de gestion des clubs est indispensable.

Au-delà du fair-play financier et de la demande portée par l'UEFA remarquable en ce sens, se pose le problème de régulation des flux financiers du sport. Il semble donc nécessaire d'être vigilant sur l'origine des fonds des propriétaires potentiels des clubs, sur les modalités de transfert, la succession de mercatos et la rémunération des agents.

Ce sujet du fair-play financier est évidemment également abordé dans l'atelier traitant de l'économie du sport.

3. PRÉCONISATIONS DE L'ATELIER

3.1. Le sport santé

- Le sport est-il bénéfique pour la santé et à quelles conditions ? doit-on parler d'activité physique ou d'activité sportive ?
- Y a-t-il des freins, dans l'accès à une pratique de sport santé ? Le certificat de non contre-indication à toute pratique n'est-il pas une entrave au sport ?
- L'activité physique a-t-elle une dimension thérapeutique ? si oui avec quel encadrement ?

3.1.1. Appréhender les effets positifs et les risques de chaque discipline sportive

Préconisation n°2.1

- *Mieux connaître les avantages et les risques des différentes disciplines. Appréhender les conditions de pratiques optimales dans un but de santé publique.*
- *Créer des « Comités sport santé » dans les fédérations sportives.*

3.1.2. Développer la pratique des activités physiques et/ou sportives aux fins de santé

Préconisation n°2.2

Disposer, dans chaque Agence régionale de santé (ARS) d'un référent, médecin spécialiste de l'activité physique et sportive.

Préconisation n°2.3

Inscrire la pratique des activités physiques et/ou sportives aux fins de santé comme un objectif des programmes régionaux de santé.

Préconisation n°2.4

Mettre au point les méthodes permettant de mesurer la condition physique de la population (outil HEAT de l'OMS, PNNS, PNAPS, Cohen et al¹) pour faciliter la prise en compte de ces éléments par les décideurs.

Préconisation n°2.5

Développer les partenariats entre le mouvement sportif et les entreprises dans un but de qualité de vie au travail et de prévention par l'activité.

Préconisation n°2.6

Améliorer la compréhension des liens entre santé individuelle, santé publique, performance et environnement autour des bénéfices sanitaires des activités physiques ou sportives.

3.1.3. Formation et rôle des acteurs

Préconisation n°2.7

Conforter les contenus de formation permettant aux encadrants des APS (animateurs sportifs, enseignants d'EPS...) de connaître les bienfaits et les dérives du sport (dès le plus jeune âge) et ainsi accueillir les publics cibles (obésité, maladies chroniques).

Préconisation n°2.8

Prendre en compte dans la conception des équipements sportifs les questions de bien-être et de santé.

Préconisation n°2.9

Mieux prendre en compte le rapport entre le sport santé et le coût de la morbidité.

Préconisation n°2.10

Favoriser le sport à l'école en augmentant le nombre d'heures de cours de sport, du primaire jusqu'au lycée. Une découverte de la mobilité dès la maternelle apparaît également nécessaire.

3.1.4. Certificat médical de non-contre indication et d'incitation

Préconisation n°2.11

Rendre le certificat médical de non-contre indication (CMNCI) obligatoire uniquement pour la prise de licence pour participer aux compétitions. Mettre en place un **certificat médical d'incitation**, incitation à la pratique sportive pour tout autre type de pratique sportive.

Préconisation n°2.13

Analyser les obstacles en termes d'assurances et de dépistage possible de maladie entravant la création de la licence « découverte » par le mouvement sportif fédéral.

Préconisation n°2.14

Favoriser le remboursement de la visite médicale d'incitation ou de non contre indication à la pratique sportive.

Préconisation n°2.15

Faciliter l'accès à l'activité physique et sportive dans le cadre du code du travail en y intégrant une dimension « pratique sportive ». Le sport pourrait être inclus dans un vrai projet d'entreprise, permettant l'échange et la lutte contre la sédentarité notamment.

Préconisation n°2.16

Clarifier le rôle et le statut des médecins intervenant auprès des sportifs.

3.2. Le thème « Les valeurs fondamentales du sport » (enjeu B)

- Le sport porte-t-il en lui des valeurs ou **la société assigne-t-elle des valeurs au sport ?** Quel est dans l'Europe d'aujourd'hui le rôle réel du sport en matière de bien-être, de santé, d'éducation, de réinsertion, d'insertion professionnelle, de rayonnement international, etc. ?
- Quels sont les moyens en matière d'encadrement éducatif pour aider les enfants en bas âge dans la découverte de leur corps et de l'activité physique et sont-ils suffisants ? Pourraient-ils prendre une autre forme ?
- Comment réagir aux comportements parfois peu exemplaires des sportifs ? Comment éviter leur « surprotection » ?
- Comment peut-on agir sur l'aspect éthique du sport et à quel niveau ? National ? International ? Peut-on envisager une charte déontologique en rapport avec les valeurs du sport ou véhiculées par le sport ?

3.2.1. Assignation des valeurs**Préconisation n°2.17**

Créer une charte des valeurs de la pratique sportive à laquelle l'adhérent souscrit avec sa licence.

Préconisation n°2.20

Intégrer une évaluation du respect des valeurs dans le passage de grades ou de tests mis en place par les fédérations.

3.2.2. Rôle et formation des acteurs du sport**Préconisation n°2.21**

Renforcer la dimension citoyenne dans les formations d'éducateurs sportifs ; instaurer une obligation de formation continue afin de mieux s'adapter, notamment, aux évolutions sociales.

Préconisation n°2.22

Lier l'inscription à la liste ministérielle des sportifs de haut niveau à un comportement éthique exemplaire.

Préconisation n°2.23

Mettre en place un protocole de bonne conduite pour les joueurs comme pour les supporters.

Préconisation n°2.24

Mener une étude comparative des actions menées dans les autres pays (prévention, formation des acteurs...).

Préconisation n°2.25

Valoriser le parcours et l'engagement du bénévole, accentuer le développement des passerelles par voie de VAE vers des formations qualifiantes.

3.2.3. Lutte contre la remise en cause des valeurs du sport**Préconisation n°2.27**

Lutter contre la banalisation des actes violents, sanctions éducatives (TIG...).

Préconisation n°2.28

Soutenir les actions des fédérations en matière de respect de l'éthique du sport et les subventionner (conventions d'objectifs), si et seulement si, elles s'engagent à mettre en œuvre des actions dans ce domaine des valeurs fondamentales.

Préconisation n°2.29

Limiter les possibilités de recours pour les sanctions prises en raison des comportements sur l'aire de jeu. Comme dans les compétitions européennes en football, revenir à l'automatisme des sanctions.

Préconisation n°2.30

Mener une étude comparative des actions engagées dans les autres pays en termes d'arbitrage et de sanctions.

Préconisation n°2.31

Avec les pouvoirs publics et le mouvement sportif, réaffirmer le positionnement de l'arbitre et le respect dont chacun (sportif, dirigeant, média, spectateur...) doit faire preuve devant le garant des règles sportives.

3.3. La sincérité et l'exemplarité des compétitions sportives (enjeu C)**3.3.1. La corruption et les paris en ligne**

- Comment préserver l'intégrité et la sincérité des compétitions sportives face au développement des paris en ligne ?
- Quels sont les moyens concrets que l'État, le législateur, le mouvement sportif peuvent mettre en place pour lutter contre ce fléau en devenir ?

3.3.1.1. Préserver l'intégrité et la sincérité des compétitions sportives**Préconisation n°2.32**

Instaurer un monitoring mutualisé entre les différents organisateurs de compétitions.

Préconisation n°2.33

Étudier les faits de jeu afin d'être en mesure de remarquer des anomalies, tant concernant les joueurs, les faits d'arbitrage, que les conditions de jeu.

Préconisation n°2.34

Contrôler les mouvements d'argent autour des acteurs principaux du sport (joueurs notamment).

Préconisation n°2.35

Interdire de parier sur les lieux des rencontres sportives afin de diminuer le risque de voir les joueurs parier selon leurs connaissances des situations.

3.3.1.2. Créer un délit de fraude sportive en France :

En effet, pour qu'il y ait un délit de corruption, il faut une relation établie par le code du travail entre les différents acteurs (ne fonctionne pas pour les amateurs), le délit d'escroquerie est toujours difficile à prouver, et le délit de blanchiment ne concerne pas tous les cas.

Préconisation n°2.36

Créer un délit de « fraude sportive » en France (il existe en Angleterre, en Espagne ou en Italie).

Préconisation n°2.37

Se doter d'une compétence nationale, former des unités d'investigation judiciaire adaptées.

Préconisation n°2.38

Permettre la remontée d'information et pour ce faire, établir une « obligation de déclaration de soupçon ». Chaque personne de l'environnement sportif ayant des soupçons sur l'honnêteté des acteurs d'une compétition serait alors obligée de prévenir les autorités compétentes.

3.3.1.3. Lutte internationale**Préconisation n°2.40**

Intégrer le dispositif français au sein d'une procédure internationale de lutte contre la corruption.

Préconisation n°2.41

Poser la question de la création d'une agence de l'intégrité du sport, une sorte d'AMA élargi à tous les problèmes d'ordre éthique. Étudier la possibilité d'intégrer la lutte contre la corruption dans le cadre de l'UNESCO ?

3.3.1.4. Maîtriser et prévenir les risques**Préconisation n°2.42**

Inciter les fédérations à mener des actions de sensibilisation, d'écoute et de prévention auprès des sportifs, notamment les espoirs, puisque qu'ils sont la cible principale des truqueurs.

3.3.1.5. Gouvernance, rôle des acteurs, notamment des sportifs et des fédérations**Préconisation n°2.45**

Rendre les fédérations parties prenantes de la lutte contre la corruption sportive avec l'appui des pouvoirs publics ; se doter d'un ensemble de sanctions sportives.

Préconisation n°2.46

Associer systématiquement les sportifs aux groupes de réflexion, aux instances de lutte et aux prises de décisions.

Observation : Il est rappelé qu'en matière de dopage, la pénalisation de l'usage n'est pas obligatoire selon le Code Mondial Antidopage, mais que les États sont libres d'aller plus loin que ce que prévoit ce code. La non pénalisation de prise de produits dopants est la position soutenue par la France aujourd'hui, ce qui doit être pris en compte dans l'éventuelle création d'un délit de fraude sportive. L'ARJEL propose pour l'instant la création d'un délit de corruption sportive, qui ne prendrait donc pas en compte la prise de produits dopants.

3.3.2. Prévention et lutte contre le dopage

- Quels sont les moyens supplémentaires à mettre en œuvre dans cette lutte déjà bien engagée ?
- Quels sont les moyens de diversifier les preuves et donc de laisser encore moins de possibilités aux tricheurs de passer entre les mailles du filet ?
- Les sanctions actuelles sont-elles adaptées ?
- Faut-il laisser les médecins de clubs prescrire ? Ne doivent-ils pas se contenter de faire de la prévention, de s'occuper du suivi ?

3.3.2.1. Lutte contre le dopage**Préconisation n°2.47**

Renforcer la synergie avec les douanes et la police nationale en collaboration avec l'Office central de lutte contre les atteintes à l'environnement et à la santé publique (OCLAESP) ainsi que les services d'Interpol.

Préconisation n°2.48

Considérer que les méthodes de la lutte contre le dopage dans le monde sont au même niveau que le contre-espionnage. La loi du silence est souvent celle qui est la plus efficace pour prendre en flagrant délit les trafiquants ou prescripteurs.

Préconisation n°2.49

Accroître la coopération internationale en matière de lutte contre les trafics et renforcer la synergie au niveau des États et du mouvement sportif international (cf. affaire Contador).

3.3.2.2. Recherche et preuve du dopage**Préconisation n°2.50**

Soutenir la recherche en matière de détection de nouvelles substances ou procédés interdits et développer le suivi des conséquences à long terme par l'ouverture de registres de morbi-mortalité dans le contexte sportif.

Préconisation n°2.51

Diversifier les modes de preuves. Le passeport biologique est une initiative forte dont il convient d'apprécier l'efficacité dans les années à venir, afin, le cas échéant, de le généraliser.

Préconisation n°2.52

Rendre plus efficace le passeport biologique et développer parallèlement le passeport physiologique (étude de l'évolution des performances).

3.3.2.3. Rôle des acteurs**Préconisation n°2.53**

Maintenir sinon accroître la vigilance vis-à-vis des médicaments interdits.

Préconisation n°2.54

Mettre en place des politiques de prévention et de promotion de la santé par le sport et de réduction de la consommation médicamenteuse.

Préconisation n°2.55

Faire concorder les visions différentes du monde anglophone et du monde francophone sur les effets dopants et délétères de certaines substances pour la santé.

Préconisation n°2.56

Interdire au staff médical d'une équipe d'être intéressé financièrement aux résultats sportifs.

3.3.2.4. Contrôle et sanction**Préconisation n°2.57**

Augmenter le nombre de contrôles inopinés hors compétition. C'est en phase de préparation que la probabilité de véritable processus de dopage est devenue la plus grande.

Préconisation n°2.58

Proposer à l'AMA d'allonger la sanction maximale à 4 ans

Préconisation n°2.59

Renforcer la sécurité juridique de l'AFLD. De plus, l'AFLD, principalement le département des analyses (le laboratoire de Châtenay-Malabry), doit disposer de plus de moyens financiers afin de pouvoir mettre en pratique sa grande efficacité en matière de détection de substances.

3.3.2.5. Prévention**Préconisation n°2.60**

Renforcer les actions de prévention auprès des éducateurs sportifs, des enseignants d'EPS, des professionnels de la santé et des parents de jeunes sportifs.

3.3.3. Le fair-play financier

- Quels sont les moyens d'actions pour réguler financièrement le sport ?
- À qui incombe cette responsabilité ?
- Comment mobiliser les décideurs à l'international pour prendre des dispositions concrètes et applicables partout ?

3.3.3.1. Accord et règlement au niveau international

Préconisation n°2.61

Mettre en place des règlements européens ou mondiaux visant à harmoniser des règles financières en matière de gestion des clubs (soutenir l'UEFA).

Préconisation n°2.63

Créer un système de régulation du sport professionnel permettant le contrôle au sein du sport professionnel de mouvements d'argent susceptibles de blanchiment.

3.3.3.2. Rôle des acteurs

Préconisation n°2.65

Rattacher toute équipe professionnelle à une association agréée. Ainsi l'existence de l'équipe (pour le cyclisme notamment) n'est pas réduite à la simple présence d'un sponsor.

Préconisation n°2.66

Limiter la rémunération des Agents à 3% du contrat des joueurs.

4. CONCLUSIONS

Le thème de l'atelier « Sport sain et éthique »

Au démarrage de cette commission, se pose évidemment un travail de définition. Il s'agissait en effet de saisir les « domaines de compétence » de l'atelier, de choisir les thèmes à aborder. Pour ne pas tomber dans l'inventaire de lieux communs, dans l'énonciation de vérités faciles, il fallait définir des sujets clés à travailler plus en profondeur.

Bien sûr, ces choix ont été en partie fonction des personnalités du groupe de travail. En accueillant certains spécialistes référents dans tel ou tel domaine, nous ne pouvions passer outre l'évocation de leur sujet de prédilection. Il n'empêche, les sujets ont été approuvés par tous et chacun à sa manière, avec son expérience ou ses compétences, a pu intervenir sur l'ensemble des discussions.

Si certains thèmes apparaissaient incontournables et sont évoqués systématiquement quand on parle de sport sain et d'éthique, d'autres répondent davantage à une actualité et à des problèmes qui ne se posaient pas il y a quelques décennies, ni même l'année dernière. Ainsi les thèmes du fair-play financier ou de la vigilance à l'encontre des trucages de matchs apparaissent-ils particulièrement opportuns aujourd'hui.

Les préconisations

70 préconisations ont pu au final sortir de nos réunions de travail. Ce nombre est grand, trop grand peut-être. Mais compte-tenu des domaines de compétence de chacun, de la volonté collective d'appréhender en profondeur les sujets, il aurait été dommage de se limiter à quelques grands principes.

Surtout, dans les préconisations édictées, tous les acteurs sont évoqués. Il ne s'agissait pas de pointer les responsabilités uniques de certains, mais bien de sensibiliser l'ensemble de ceux qui font le sport. Si les préconisations peuvent être portées tantôt par le mouvement sportif, tantôt par l'État, tantôt par les collectivités, tantôt les entreprises, il est évident que tous les acteurs devront se mobiliser pour que leur application puisse être une réussite : sportifs, fédérations, ligues professionnelles, pouvoirs publics, sponsors, éducateurs... et le législateur bien sûr.

Sport santé

Le sport et la santé sont intimement liés. Le suivi des sportifs, l'aptitude, la traumatologie, les nécessaires certificats médicaux longuement évoqués dans nos réunions... Mais plus encore que ces rapports concrets, il semble essentiel de définitivement rapprocher ces deux thèmes. Il faut que le sport soit porté politiquement comme un enjeu majeur en termes de santé publique, que le rapprochement entre activité physique et bien être ou même guérison soit établi et accepté de tous. Il faut aussi, et c'est le corollaire, que la pratique soit encouragée, partout, pour tous, et ce dès l'école.

Valeurs fondamentales du sport

Le thème des valeurs fondamentales est peut-être paradoxalement le plus difficile à aborder. En effet, dans les discours ou dans les principes, tout le monde se dit favorable au respect des valeurs. C'est dans l'application que se trouve la difficulté, d'où l'importance de l'acceptation du règlement qui encadre ces valeurs dès l'adhésion à l'association sportive et l'obligation d'une charte éthique dans chacune des fédérations. Une telle démarche ne se conçoit qu'avec une co-responsabilité des dirigeants fédéraux à tous les niveaux, et des éducateurs.

Sincérité des compétitions

Si la sincérité des compétitions est l'essence même du sport, les procédés de triche sont pourtant devenus d'une incroyable complexité. Tricher, ce n'est plus attraper le maillot de son adversaire ou lui faire un croque en jambe... c'est se droguer, c'est perdre volontairement pour son intérêt propre, c'est attirer les meilleurs joueurs dans une seule et même équipe pour une seule et même raison : l'argent. Parler de la sincérité des compétitions, ce n'est plus évoquer la triche, c'est aller bien au-delà.

48

Le dopage

Le dopage n'est pas nouveau, s'il est encore souvent un sujet d'actualité, il fait néanmoins parti des faces sombres du sport depuis bien longtemps. Nos préconisations en la matière montrent bien que tout n'a pas été fait, qu'il reste des dispositions importantes à prendre. Malgré cela, une impression positive doit prédominer : l'importante mobilisation, à l'international, de tous les acteurs, étatiques ou sportifs, et les progrès considérables effectués depuis des années sont révélateurs de la prise de conscience par tous de la gravité du sujet et de l'impérieuse nécessité d'éradiquer ces pratiques.

La corruption et les paris en ligne

Sur ce sujet également, soyons optimistes. La lutte contre le dopage a mis des années à se développer, à prendre une dimension internationale et à devenir efficace. Sur les risques de corruption liés aux paris en ligne, les réactions ont été extrêmement rapides de la part de l'ensemble des acteurs, du législateur au mouvement sportif. Et si tout n'est pas parfait, les préconisations claires faites dans cet atelier destinées à être mises en œuvre dans les mois et les années à venir pour sauvegarder l'aléa du résultat montrent que des solutions concrètes existent déjà.

La régulation financière du sport

C'est le dernier thème, mais peut-être un des plus importants quand on parle de « sport sain et éthique ». Pour quoi cette prédominance ici évoquée ? Parce que plus encore que les autres thèmes, celui-ci dépasse largement le sport. « L'argent qui salit, qui corrompt, avilit », est un problème de société, pas seulement un problème sportif. Mais au risque de se dénaturer complètement et d'altérer définitivement son image, le sport doit réussir sa mutation vers ce fair-play financier et cette régulation financière à l'échelle nationale et internationale.

Le mot de la fin

Comme évoqué dans ce bilan, deux autres thèmes avaient retenu notre attention : le supportérisme et les médias. Le premier est abordé spécifiquement au ministère des Sports au sein d'un comité ad hoc, le second mérite ici quelques lignes. Les médias ne seront-ils pas les premiers à relayer les travaux de cette commission ? Profitons-en alors pour rappeler le rôle fondamental qu'ils ont dans la perception du sport par le plus grand nombre et les devoirs qui sont les leurs en termes d'objectivité, de fair-play, de respect des décisions arbitrales et de promotion de TOUS les sports, professionnels et amateurs, masculins et féminins.

ATELIER N°3

LE SPORT DE HAUT NIVEAU

La performance, un enjeu central, un défi

Président

Jean-Philippe GATIEN, *Sportif de haut niveau*

Rapporteurs

Patrick RANVIER, *Inspecteur général de la jeunesse et des sports*

Thomas REMOLEUR, *Conseiller du Président du CNOSF*

Résumé

Optimiser la performance.

La singularité du « modèle » français pour le sport de haut niveau fait la preuve de sa capacité à produire de la performance, avec un maintien de la France assez régulièrement entre la 5^e et la 6^e place. Les performances du sport français, toutes disciplines confondues, sont très honorables.

Pour autant, l'avance se réduit, imposant de remporter à chaque échéance olympique ou paralympique, davantage de médailles d'or. Les Françaises sont peu représentées sur les podiums et les sports collectifs largement absents.

Les travaux de l'atelier Sport de haut niveau permettent de dégager forces et faiblesses du dispositif français dans un domaine en perpétuelle mutation et dans un contexte international sans cesse renouvelé.

Le constat partagé d'un fonctionnement satisfaisant du dispositif français du sport de haut niveau implique qu'il ne mérite pas d'être remis en cause ; il est cependant nécessaire de l'optimiser et de l'adapter aux nouvelles exigences du sport international.

Des analyses et des stratégies partagées dans un cadre coordonné des acteurs, des priorités bien ciblées en matière d'accompagnement des athlètes et des disciplines, la valorisation d'un parcours de réussite d'un sportif de haut niveau, un meilleur partage des savoir faire, constituent autant de pistes à explorer.

1. Contexte et constats	53
1.1. Préambule	53
1.2. Les constats	54
1.2.1. <i>Un système français qui doit être optimisé</i>	54
1.2.2. <i>Jeux Olympiques de Pékin : quelques enseignements</i>	54
1.2.3. <i>Les forces du dispositif français en faveur du sport de haut niveau</i>	56
1.2.4. <i>Les faiblesses du sport de haut niveau français</i>	57
2. Problématiques et enjeux	58
3. Objectifs et préconisations de l'atelier	62
3.1. La performance, enjeu politique et stratégique prioritaire (enjeu A)	62
3.1.1. <i>À la recherche de l'excellence : plus d'or pour les athlètes, c'est plus d'exigence pour tous, à tous les niveaux du dispositif</i>	62
3.1.2. <i>Pour une plus grande efficacité : une meilleure utilisation des moyens</i>	64
3.1.3. <i>Pour plus de compétences au service de la performance</i>	67
3.2. L'épanouissement personnel des sportifs de haut niveau : un engagement, un projet de vie (enjeu B)	70
3.2.1. <i>Pour un « retour sur investissement » au bénéfice des SHN</i>	70
3.2.2. <i>Pour une mobilisation nationale des ministères et des entreprises au bénéfice des sportifs de haut niveau</i>	71
3.3. La place du sport de haut niveau dans la société : pour la reconnaissance du sport et des sportifs de haut niveau (enjeu C)	73
3.3.1. <i>Pour la promotion des valeurs du sport de haut niveau au sein de notre société</i>	74
3.3.2. <i>Pour la promotion des valeurs du sport de compétition dans l'éducation et l'enseignement</i>	75
4. Conclusion	76

ATELIER 3

LE SPORT DE HAUT NIVEAU

1. CONTEXTE ET CONSTATS

1.1. Préambule

Les Jeux Olympiques et Paralympiques (JOP) d'été de Londres se dérouleront respectivement du 27 juillet au 12 août et du 29 août au 9 septembre 2012. Quelques chiffres illustrent l'ampleur de l'événement : 10 500 athlètes olympiques et 4 200 athlètes paralympiques, 20 000 représentants de la presse et des médias, plus de 9 millions de billets mis en vente. Avec l'entrée de la boxe féminine au programme (et la sortie du baseball et du softball), l'ensemble des sports seront mixtes (26 sports olympiques, 20 sports paralympiques).

Les délégations françaises devraient regrouper autour de 330 à 350 sportifs valides et environ 120 sportifs handisports. La France est susceptible de se qualifier dans l'ensemble des disciplines olympiques et une partie des spécialités paralympiques.

Les Jeux Olympiques d'hiver 2014 se dérouleront à Sotchi du 7 au 23 février et les Jeux Paralympiques du 7 au 16 mars.

Enfin, les Jeux Olympiques de 2016 auront lieu à Rio, au Brésil, du 5 au 21 août, pour une première édition en Amérique du Sud.

À l'issue de chaque Olympiade, la France analyse les résultats obtenus par les sportifs qui ont représenté notre pays à l'occasion des Jeux Olympiques. Le nombre de médailles et la couleur de celles-ci sont-ils conformes aux attentes, aux espérances, voire aux prévisions et désormais aux projections établies en amont ?

Régulièrement, des documents d'analyse et de bilan détaillés ont été produits, notamment par les services successifs de Préparation Olympique (GIP SEPO, puis POP, Préparation Olympique et Paralympique). Après les Jeux Olympiques de Pékin, l'INSEP a également publié un ouvrage, le CNOSF a demandé un bilan à chaque fédération qui, chacune à son tour et en interne, a bien naturellement travaillé sur ce thème.

Mais pourquoi n'avons nous pas anticipé, au-delà du bilan chiffré, ce que nous devons collectivement analyser à Pékin, pour être en mesure de tracer les lignes directrices des actions à conduire, dès l'automne 2008 ?

Plus surprenant encore, il n'existe pas dans l'histoire de la participation française aux JO, un document stratégique de préconisations pour l'échéance suivante, voire à plus long terme.

Avons-nous réellement tiré les leçons d'un passé récent qui nous conduit à constater un recul certain de notre nation au classement des pays, selon les critères du CIO basés sur le nombre de médailles d'or obtenues ?

Bien que des réformes sérieuses aient été lancées, dès le printemps 2008, pour une modernisation du dispositif du sport de haut niveau français incluant, des préconisations législatives et réglementaires, la rénovation des installations de l'INSEP décidée en 2004 et démarrée en 2006, la mise en œuvre des Parcours de l'Excellence Sportive, ... tel ne semble pas être le cas.

Cela ne met pas en cause les travaux conduits par chacun des acteurs dans un domaine de compétence spécifique, mais pose simplement la question d'une organisation cohérente au sein de laquelle des axes stratégiques partagés doivent être définis et mis en œuvre.

Cela permettrait également de définir le contexte de la préparation des futures échéances, et enfin, de proposer quelques pistes innovantes en termes de stratégie et d'opérationnalité, et, alors qu'il est sans doute déjà trop tard pour Londres, de préparer Rio avec davantage d'efficacité pour une plus grande ambition.

L'année des Jeux Olympiques est généralement celle qui précipite toutes les démarches et cristallisent les enjeux, créant parfois la confusion et la précipitation, ennemis intimes de la réussite au haut niveau.

À quatorze mois des jeux de Londres, et même si les indicateurs semblent inciter à l'optimisme, il apparaît donc essentiel que la France mette en œuvre une démarche concertée, novatrice, exigeante et nécessaire à la réussite, pour... Sochi et Rio.

1.2. Les constats

1.2.1. Un système français qui doit être optimisé

Aux Jeux olympiques d'été de Pékin en 2008, la France a obtenu 41 médailles (7 en or, 16 en argent et 18 en bronze). Elle en avait obtenu 33 en 2004, 38 en 2000 et 37 en 1996. Les performances obtenues en 2008 placent notre pays au 7^e rang au nombre total de médailles (7^e en 2004, 6^e en 2000 et 1996) et au 10^e au regard du nombre de médailles d'or (7^e en 2004, 6^e en 2000 et 5^e en 1996).

Toujours en 2008 lors des JO Paralympiques de Pékin, les Français ont conquis 52 médailles (12 en or, 21 en argent et 19 en bronze), ce qui place la France au 12^e rang du tableau des médailles d'or (9^e en 2004 et 7^e en 2000), et marque également une érosion régulière du niveau de performance de nos sportifs paralympiques.

Aux Jeux Olympiques d'hiver, à Vancouver en 2010, les français ont remporté 11 médailles, égalant ainsi le record de 2002, mais avec « seulement » deux médailles d'or, contre 5 à Salt Lake City. La France a ainsi reculé, au rang des nations au nombre de médailles d'or, du 6^e au 12^e en deux olympiades (10^e à Turin en 2006).

Aux Jeux Paralympiques d'hiver de 2010, le total de 6 médailles obtenues (1 seule en or) et la 10^e place au classement des nations, est aussi bien inférieur au bilan de Turin, qui avait permis à la France avec ses 15 médailles, dont 7 en or, de se hisser à un inespéré 4^e rang mondial.

L'avance, que la France avait encore il y a peu, se réduit à chaque échéance olympique ou paralympique. Aussi, la volonté de progresser, notamment au classement des nations pour les seules disciplines olympiques où la France est en régression depuis Atlanta (1996) et le 5^e rang obtenu lors de ces Jeux, et le recul similaire observé dans les disciplines paralympiques, imposent de remporter plus de médailles d'or.

Cependant, il n'est pas discutable que les performances du sport français, toutes disciplines confondues, restent bonnes. Selon le classement mondial des nations établi par Havas et pour l'année 2010, au regard des 5051 médailles acquises au niveau mondial dans 153 disciplines sportives dont les olympiques, la France se situe au 5^e rang derrière les États-Unis, la Chine, la Russie et l'Allemagne, quatre premières nations dans cet ordre depuis 2006. La France, 6^e en 2009 revient en 2010 dans le top 5 sur 131 pays classés. Les sportifs français obtiennent des médailles dans 80 disciplines différentes représentant plus de 52 % des disciplines concernées par l'étude.

La singularité du « modèle » français pour le sport de haut niveau, tantôt vanté, tantôt critiqué, fait largement la preuve de sa capacité à produire de la performance et maintient notre pays assez régulièrement entre la 5^e et la 6^e place de ce classement. **Le dispositif français pour le sport de haut niveau fonctionne bien, mais il doit être optimisé et s'adapter aux nouvelles exigences du sport international.**

La France s'enorgueillit d'être performante dans de nombreuses disciplines sportives, olympiques et non olympiques, comme en témoigne un autre regard porté sur le bilan des JO de Pékin, à l'occasion desquels 16 des 22 disciplines, dans lesquelles des sportifs français étaient engagés, ont été médaillées au moins une fois.

Notre organisation mérite des améliorations, des remises en question, mais il ne faut pas, au prétexte d'innover, détruire ce qui permet de présenter les bilans sportifs précédemment évoqués.

1.2.2. Jeux Olympiques de Pékin : quelques enseignements

Pour mémoire, les quelques analyses conduites après les JO de Pékin, ont cependant permis de dégager les enseignements suivants :

- **Des finalistes et des médaillés nombreux :** Avec quarante et une médailles à Pékin, la France réalise sa meilleure performance aux Jeux olympiques d'été depuis l'édition de 1920. Ces

résultats légitimement en partie le dispositif national du sport de haut niveau et son efficacité. Ce constat est renforcé par une augmentation du nombre de disciplines différentes où la France est médaillée (16 en 2008, 15 en 2004, 13 en 2000 et 9 en 1996).

- **Un nombre de médailles d'or limité** : Malgré un nombre record de médailles, le nombre de titres olympiques a été réduit et a conduit la France à reculer au rang des nations. Avant Pékin, 12 titres mondiaux avaient été obtenus par des Français dans les disciplines du programme olympique.
- **Des Françaises peu représentées sur les podiums** : La délégation française comprenait 39 % de sportives.. Mais seulement 8 % des engagées françaises sont médaillées contre 30 % pour les garçons. Au niveau international, la France est la seule nation parmi celles classées dans les 15 premières à avoir obtenu moins de 20 % de celles-ci dans les épreuves féminines (contre en moyenne 40 % pour les autres pays). Cette situation contraste avec celle connue à Athènes (2004) où les Françaises avaient mieux réussi que leurs homologues masculins.
- **Des sports collectifs largement absents** : Le handball (hommes et femmes) était le seul sport collectif représenté et reste celui le plus constant dans sa représentation aux JO. La qualification était envisageable pour le football (hommes), le basket-ball (hommes et femmes) et le volley-ball (hommes). Pour les autres, hockey sur gazon, water-polo, baseball, la structuration nationale, le niveau des championnats nationaux sont insuffisants pour envisager une représentation de l'équipe nationale aux JO.
- **Un recul des résultats aux jeux paralympiques** : Avec 76 pays médaillés sur 148 engagés, le niveau de concurrence s'est clairement élevé. La préparation des sportifs handisports devient aussi professionnelle que celle des valides. Les sportifs français ayant réussi sont majoritairement intégrés dans des structures de préparation des sportifs « valides » (clubs ou pôles). C'est également le cas pour la majorité des nations performantes.
- **Un mode de sélection de plus en plus complexe** : Les règles de qualification aux JO définies par les fédérations internationales sont de plus en plus complexes. Elles font de plus en plus souvent référence à un classement international individuel qui impose aux sportifs une période de qualification longue et dense (deux saisons). Par ailleurs, la mise en place de quotas pour une représentation équitable des continents, conduit, dans certaines disciplines dont la répartition géographique n'est pas homogène en termes de niveau, à une compétition olympique qui ne regroupe pas toutes les meilleures nations.
- **Chaque épreuve est une finale** : La densification du niveau des compétitions nécessite une capacité à reproduire un très haut niveau de performance sur chaque étape de la compétition olympique. Pour cela, l'ensemble des paramètres de la performance (dont la récupération) doit faire l'objet d'une attention toute particulière. En conséquence, le lien entre la recherche, l'accompagnement scientifique et la préparation des sportifs doit être étroit.
- **Un projet de plus en plus exclusif** : Les exigences en matière de disponibilité des sportifs pour leur projet de performance sont de plus en plus importantes. Si la nécessité de deux olympiades pour atteindre la maturité pour un sportif reste majoritairement la règle, la quête du titre olympique nécessite désormais une concentration sur la recherche de performance dès le début de la phase de qualification (soit généralement deux ans avant l'échéance).
- **Des nations qui ciblent leurs priorités** : De plus en plus de pays concentrent leurs moyens sur un nombre limité de disciplines (Grande Bretagne) ou sur un nombre limité de sportifs à fort potentiel (Mexique). À Pékin, seules 3 nations sont médaillées dans plus de disciplines que la France (16 sur 22) : Chine, États-Unis, Allemagne.
- **Une mobilité accrue** : La « marchandisation » du sport de haut niveau conduit à une circulation des sportifs (changement de nationalité ou double passeport) mais surtout de leurs entraîneurs. Pour la France, l'enjeu est multiple : retenir nos meilleurs spécialistes, assurer

la formation continue des entraîneurs nationaux et assurer un niveau de rémunération en cohérence avec le marché international qui s'est créé dans ce secteur.

- **Les pôles France sont légitimés** : Parmi les sportifs sélectionnés pour les JO 2008, 57,5 % étaient inscrits dans un pôle France. Cette part est en augmentation par rapport aux JO d'Athènes. Cette différence est encore plus nette pour les populations des finalistes et des médaillés. Cependant, leur fonction ne se limite plus à celle de centre permanent d'entraînement. Ils constituent également des pôles ressources pour les sportifs hors pôles.
- **La plus-value des établissements** : Les pôles des établissements du MSS permettent une meilleure réussite du double projet des sportifs. 49 % des sportifs sélectionnés aux JO 2008 sont issus d'un pôle implanté dans un établissement national. L'INSEP est le principal établissement pourvoyeur (28 % des sélectionnés) mais la part des CREPS augmente fortement. La contribution des établissements est encore plus forte dans la population des finalistes et des médaillés (83,5 %). En particulier, les « insepiciens » représentent 68 % des médaillés, ce qui constitue une performance exceptionnelle.
- **Une articulation à améliorer entre le sport professionnel et le sport de haut niveau** : La qualité de la formation dispensée au sein des Parcours de l'excellence sportive est nécessaire mais pas suffisante pour atteindre le niveau international senior dans les sports collectifs professionnels. La préparation complémentaire au sein du système des clubs professionnels est un enjeu pour la réussite des équipes nationales dans les sports collectifs, de même que dans des sports individuels marqués par un fort professionnalisme, tels que le tennis ou le cyclisme.
- **Des critères d'inscription sur les listes ministérielles à resserrer** : Après étude statistique, il apparaît une bonne corrélation entre la catégorie Jeune et celles des Seniors/Elite de la liste des sportifs de haut niveau, mesurée par le taux de passage d'une catégorie à l'autre. Par contre, le taux de passage entre la liste des sportifs Espoirs et celle des sportifs de haut niveau (SHN) est limité.
- **Une contribution du SHN ultramarin à valoriser** : La contribution de l'outre-mer au sport de haut niveau doit être mieux prise en compte dans les projets fédéraux.. Les fédérations ont des difficultés à mobiliser des moyens notamment humains sur l'ensemble de l'outre-mer pour des bassins de pratiques relativement limités et isolés géographiquement. La migration des meilleurs sportifs ultramarins vers la métropole montre également ses limites notamment en athlétisme.

Au-delà de ces quelques enseignements, les travaux du groupe ont permis de dégager les forces et faiblesses du dispositif français dans un domaine en perpétuelle mutation et dans un contexte international sans cesse renouvelé.

1.2.3. Les forces du dispositif français en faveur du sport de haut niveau

- Les 41 médailles françaises aux JO et les 52 médailles aux Jeux Paralympiques de Pékin, les 11 Olympiques et les 6 paralympiques obtenues à aux Jeux d'hiver à Vancouver, la multitude de podiums mondiaux dans les disciplines non olympiques : **le sport de haut niveau français est performant**, notre « modèle » mérite des améliorations, des remises en question, mais il ne faut pas casser ce qui a permis, par exemple, à 16 fédérations sur 22 engagées de revenir de Pékin avec au moins une médaille.
- **Le financement du sport de haut niveau par l'État** et la mise à disposition d'agents de l'État au service du sport dans les fédérations, la délégation de service public accordée aux fédérations agréées qui autorise ces dispositions.
- **Un INSEP, Institut National du Sport de l'Expertise et de la Performance, rénové** - plus de 230 M€ investis - **recentré sur sa mission première** - la performance et toutes

ses composantes - et dont le périmètre s'élargit avec son rôle de pilotage d'un réseau d'établissements publics et de compétences. L'outil existe désormais (pour servir quelle stratégie et pour quels objectifs ?).

- **Des fédérations sportives pour la plupart bien structurées**, disposant en leur sein de réelles compétences en matière de sport de haut niveau.
- **Des outils** législatifs, règlementaires, code du sport, listes ministérielles de sportifs, parcours de l'excellence sportive, aides personnalisées, convention d'insertion de sportifs,

1.2.4. Les faiblesses du sport de haut niveau français

- **Trop peu de médailles d'or parmi les nombreuses médailles françaises aux Jeux Olympiques et Paralympiques, d'été et d'hiver**, pour rivaliser au classement des nations. La France recule au fil des olympiades depuis Atlanta et le 5^e rang alors obtenu. Il en est de même pour les Jeux Olympiques d'hiver, pour les Jeux Paralympiques d'été et d'hiver. Les sports non olympiques se maintiennent cependant et permettent notamment à la France de rester dans les 5 à 6 meilleures nations toutes disciplines confondues.
- **L'absence de stratégie nationale partagée**, actée, rendue publique, lisible et assortie des moyens ciblés pour servir à la réalisation des objectifs fixés, une répartition claire des rôles et missions de chacun des acteurs.
- **Une « gouvernance à clarifier »** entre les acteurs majeurs du sport pour le pilotage du dispositif : Qui est le patron de la préparation et du management de l'équipe de France Olympique pour les Jeux Olympiques de Londres ?
En résumé, une organisation où les responsabilités sont diluées, l'autorité mal identifiée et les messages brouillés.
- Le sport de haut niveau est caractérisé par la prise de risque, le bon choix au bon moment, l'acceptation du résultat et des conséquences. C'est ce qui nous réunit et pourtant, au sein du système français pour le sport de haut niveau, **le manque de décision et de prise de position limite la réactivité indispensable à la performance.**
- **Le principe d'égalité** qui prévaut à la répartition des moyens ne correspond pas à **l'état d'esprit élitiste indispensable à la performance**. Le risque politique et le risque entrepreneurial ne sont pas des valeurs appréciées à leur juste valeur en France, cela fait défaut dans le sport de haut niveau.
- **Les effets pervers de l'accompagnement des sportifs de haut niveau**, de l'attribution d'aides, de soutiens, jusqu'à la déresponsabilisation et **le saupoudrage de moyens**. Une liste de sportifs de haut niveau de près de 7 000 individus, dont tous revendiquent à juste titre aides et soutien pour, par exemple, seulement 350 d'entre eux qui seront sélectionnés aux JO d'été, et moins de la moitié susceptible d'en revenir médaillée.
- **Une opposition entre sport de haut niveau et sport professionnel qui n'est plus d'actualité** : le sport et les sportifs de haut niveau ont, doivent avoir, une approche professionnelle. La notion de professionnalisme ne tient plus seulement à l'existence de contrats de travail et de rémunérations, mais au regard d'exigences exacerbées et de comportements relevant des mêmes règles.
- **Un encadrement de qualité mais en danger**. L'organisation internationale du « marché » de l'entraîneur de haut niveau est en marche depuis quelques temps. La rémunération de nos meilleurs entraîneurs, notamment lorsqu'ils sont agents de l'état, ne correspond plus au tarif du marché. Le risque d'évasion de nos meilleurs éléments constitue une vraie menace pour le sport français, quelques éléments sont d'ailleurs déjà partis.

- **Le contexte politique au sein des fédérations peut parfois nuire à la réussite sportive** au plus haut niveau. Les événements de la vie des fédérations, campagne électorale, contexte économique, organisation d'événements, croissance, ..., peuvent peser sur l'environnement de la performance, son financement et son encadrement et avoir des conséquences non négligeables sur les résultats sportifs.
- **Un partage des savoir faire, une mutualisation des meilleures pratiques encore trop rares**, pas systématiques, qui nuisent à une progression collective et simultanée d'un plus grand nombre de disciplines. Même si chaque fédération est unique, elles sont toutes en perpétuel mouvement, spécifiques dans leurs approches. **Les déterminants de la réussite** sont identifiables, parfois transférables, entre disciplines pourtant a priori très différentes, entre sport amateur et sport professionnel, sport médiatisé ou méconnu. La performance est singulière, pas normative, mais les détails qui font perdre sont connus, repérables et souvent communs.
- **La place du sport de haut niveau dans la société française** et l'image du sportif de haut niveau doivent être revisités. La stratégie de l'Espagne est, à ce titre, éloquent. En 2010, le sport espagnol fait figure de leader européen, les résultats significatifs et inscrits dans la durée de ses sports collectifs, la gloire de quelques uns de ses sportifs emblématiques, dans des disciplines extrêmement médiatiques donne l'illusion d'une domination, au moins européenne, du sport espagnol : Raphaël NADAL (tennis), Alberto CONTADOR (cyclisme), Jorge LORENZO (moto GP), Fernando ALONSO (F1)... L'Espagne sait surfer sur les succès de ses stars, et capitaliser sur quelques disciplines qui peuvent tirer les autres vers le haut tout en garantissant une belle image de pays sportif, tant au niveau national qu'à l'international. En France, la place du sport, et des sportifs, à l'école, à l'université et dans l'entreprise doit être valorisée, développée pour garantir l'évolution des mentalités et susciter de nouvelles ambitions.

2. PROBLÉMATIQUES ET ENJEUX

La recherche de la plus haute performance doit être dans tous les esprits pour un retour de la France dans le top 5 du classement des nations sportives aux Jeux Olympiques, avec pourquoi pas une ambition encore plus grande à l'horizon 2020. L'engagement de tous les acteurs doit être teinté de cette exigence, matérialisée par une responsabilité assumée de la part des sportifs, premiers acteurs concernés, mais également de tous ceux qui les entourent, entraîneurs, DTN, dirigeants des clubs, des fédérations, du CNOSF. Mais l'exigence doit aussi être accompagnée de la confiance, du soutien et de la reconnaissance de tous. À tous les niveaux, des parents, les premiers des supporters des compétiteurs, aux plus hauts responsables de l'État, en passant par les collectivités et les entreprises, tous se réjouissent, dans l'intérêt national, des plus hautes performances qui favorisent l'image de notre pays à l'international, suscitent la confiance et l'enthousiasme de nos concitoyens, et parfois boostent notre économie et notre dynamisme collectif.

Le financement du sport de haut niveau par l'État et la mise à disposition d'agents de l'État au service du sport dans les fédérations, la délégation de service public accordée aux fédérations agréées qui autorise ces dispositions constituent des avantages considérables face à la concurrence internationale. Il ne s'agit pas ici de remettre en question ces atouts, d'autant que d'autres seraient plutôt tentés, voire contraints de s'inspirer de notre fonctionnement. L'argent public n'est pas présent que dans le sport français, contrairement aux idées bien établies. Par contre, les fonds issus du secteur privé sont incontestablement moins présents dans le sport français qu'ils ne le sont chez nos principaux concurrents.

Néanmoins, **le sport de haut niveau français manque d'objectifs clairs, ambitieux, affirmés**, d'une stratégie nationale en faveur de la haute performance, d'un chef de projet responsable de la mise en œuvre du dispositif et de la coordination transversale des acteurs, qui assumerait les choix, les décisions et les résultats obtenus. Les fédérations sont responsables de leur projet de performance, c'est bien à elles que reviennent la définition et le management du projet de performance, mais la mise en œuvre d'une stratégie et d'une coordination nationale est utile à la réussite collective. Il serait alors plus facile de mobiliser les investisseurs privés pour un projet plus clairement déterminé et lisible.

L'encadrement technique est de grande qualité, mais l'organisation internationale du « marché » de l'entraîneur de haut niveau, avec le risque d'évasion de nos meilleurs éléments constitue une vraie menace pour le sport français. Les compétences de nos entraîneurs nationaux sont reconnues au-delà de nos frontières et font l'objet de la convoitise de nos concurrents les plus sérieux. L'État emploie la majorité de nos techniciens, agents titulaires ou contractuels de haut niveau, mais la concurrence internationale qui s'organise pourrait faire des ravages dans nos rangs, surtout parmi les contractuels, mais aussi chez les titulaires de la fonction publique, si les écarts de rémunérations venaient encore à se creuser.

L'optimisation de la performance passe par la mutualisation des meilleures pratiques qui n'est encore que trop peu organisée, limitant ainsi une possible progression collective et simultanée d'un plus grand nombre de disciplines. Analyser les réussites de certaines fédérations ou disciplines, tenter de s'en inspirer et reproduire en les adaptant, les conditions, démarches, méthodes et outils qui contribuent à la victoire, et à l'inverse, éviter de reproduire, après étude tout aussi attentive, les causes des échecs les plus retentissants, voici les atouts majeurs d'une mutualisation efficiente. À cet égard, le **rapprochement entre sport de haut niveau et sport professionnel** est aujourd'hui plus qu'indispensable. En effet, les exigences sont les mêmes, l'approche « professionnalisée » de la préparation et de la gestion des compétitions relève des mêmes principes et les deux secteurs devraient pouvoir s'enrichir mutuellement.

Le double projet, projet de vie ou projet de performance des sportifs de haut niveau, avec l'ensemble de ses composantes, est une spécificité française, d'une valeur indiscutable. Un sportif de haut niveau est en France, aujourd'hui, susceptible de s'inscrire dans un parcours de vie lui permettant, certes avec une détermination sans faille et avec quelques concessions, de réussir des études correspondant à son potentiel et ses aspirations. Peut-être ne pourra-t-il pas rejoindre l'école ou l'Université de son choix, mais globalement, l'offre est aujourd'hui assez variée pour répondre à la majorité des attentes en matière de formation aménagées au bénéfice des sportifs de haut niveau et dans le respect de leurs contraintes sportives. Cependant, l'allongement des cursus et les difficultés liées à l'accès à l'emploi, notamment pour les plus diplômés et ceux qui ont une carrière sportive longue, occasionnent toujours à terme de vraies pénalisations sociales : début de cotisation à la retraite tardive, emploi et rémunération ne correspondant pas aux qualifications, périodes sans revenus...

Accompagner et inventer de nouveaux outils au bénéfice des sportifs de haut niveau est indispensable mais il convient de prendre garde à ne pas verser dans l'assistanat et la déshumanisation des projets et des dispositifs. **Personne ne doit se substituer à l'athlète responsable. Il est seul maître de son projet de performance.** Devant la multitude des actions et des acteurs engagés dans ce domaine, on peut parfois regretter certains effets pervers de l'accompagnement, de l'attribution d'aides, de soutiens, jusqu'à la déresponsabilisation des sportifs et le saupoudrage de moyens.

Enfin, et surtout, il convient d'être vigilant à ne pas inscrire dans ces démarches, des sportifs dont le talent ou le niveau ne serait pas avéré. Il convient de revenir à la raison et ne pas entraîner dans « l'illusion » du haut niveau des jeunes qui vraisemblablement n'en ont pas le potentiel. Bien sur, l'éternel débat existe toujours entre nécessité absolue d'offrir toutes les conditions à la réalisation des premières performances et reconnaissance d'un très haut niveau de pratique, confirmé par des résultats pour prendre en compte de réels besoins. En d'autres termes, **aider à l'accession au sport de haut niveau ou reconnaître la qualité et le statut déjà acquis ?**

Le même dilemme existe pour l'aide octroyée par l'État aux fédérations. Le principe de quasi reconduction, d'une année sur l'autre, du montant des subventions ministérielles pour le sport de haut niveau, ne correspond plus à l'état d'esprit élitiste indispensable à la performance. Là encore, **doit-on accompagner un projet de performance au prétexte que les moyens sont utiles à la mise en œuvre du dispositif fédéral en construction, ou bien doit-on privilégier, comme un investissement rentable, les fédérations ou disciplines déjà inscrites dans une dynamique de performance avérée ?**

Sans tomber dans les excès du ciblage britannique, dont quatre disciplines seulement faisaient l'objet de toutes les attentions pour Pékin et qui permit cependant à la Grande Bretagne de figurer en 4^e place

du classement des nations olympiques lors de ces Jeux, une modification des critères d'attribution de moyens pour le haut niveau s'avère indispensable à une optimisation de leur utilisation.

Toutes les fédérations, dont le caractère de haut niveau a été reconnu pour au moins une discipline, proposent un projet de performance et revendique le financement, par l'État via les conventions d'objectifs, de la plus grande partie du de celui-ci. Ne conviendrait-il pas d'offrir aux fédérations fortes des meilleurs potentiels tous les moyens utiles à la finalisation des performances auxquelles elles peuvent réellement prétendre au détriment de celles qui ne sont que dans une perspective très lointaine d'accès au niveau international de référence ? Appartient-il à l'État de financer la participation, fort coûteuse, de sportifs ou équipes françaises à des stages et compétitions à l'occasion desquels les perspectives de performance de référence sont tout à fait illusoire, ou bien doit-on répondre en priorité à celles qui ont besoin des quelques moyens supplémentaires qui permettraient de garantir des performances du plus haut niveau, peut-être ce qui fait la différence entre l'or et le bronze ?

Dans ce cas, les fédérations en maturation pourraient, sans être abandonnées, bénéficier d'un accompagnement différent pour une progression organisée et programmée de sa capacité de performance (organisation, développement, compétitions nationales, parcours de l'excellence, formation de l'encadrement, accompagnement...).

Enfin, **la place du sport de haut niveau dans la société française interroge** réellement tous les passionnés, les dirigeants et les professionnels du sport. Au cœur d'une réflexion sur le sport de haut niveau et la haute performance, le développement de ce thème peut surprendre. Pourtant, il apparaît à tous les participants la nécessité de l'évoquer, tant il semble indispensable à tous de promouvoir, non pas le sport en tant que tel, dont les vertus de la pratique ne sont ignorées par personne, mais bien le sport de haut niveau et ses acteurs de premier plan, les athlètes.

60

Comment en effet espérer faire naître des vocations et assurer notre maintien dans les nations d'élite du sport mondial, si nous ne mobilisons pas toute notre énergie à porter sur le devant de la scène ces sportifs ? Cet objectif est-il atteignable si nous ne les aidons pas à bénéficier d'un retour sur investissement qu'ils sont en droit d'attendre après avoir fait briller nos couleurs et rêver nos enfants ?

Pratiquer à haut niveau n'est pas un sacrifice, c'est un engagement, une quête d'idéal, un dépassement de soi, et lorsque les médailles viennent couronner un travail de plusieurs années, comment ne pas valoriser tout ce qui a été mis en œuvre pour y parvenir ?

Comment la société peut-elle se contenter d'assister au spectacle sportif, à la consécration, sans prendre plus en considération que tout ce qui a été mis en œuvre par les sportifs de haut niveau, pour cette quête de victoire, relève des mêmes schémas que ceux que nous souhaiterions voir adoptés et reproduits par nos enfants et nos concitoyens, à l'école, à l'université, au sein de l'entreprise et dans la vie en général ? Ce n'est qu'à condition de cette prise de conscience minimum, que l'on pourrait mobiliser tous ceux qui pourraient contribuer efficacement et volontairement à l'émergence de nos meilleurs représentants. Il serait alors bien plus difficile pour certains de s'étonner que tel ou tel médaillé olympique ou mondial est sans emploi ou ne pourra prendre sa retraite qu'à un âge bien avancé faute d'avoir pu cotiser assez tôt, sans tenter d'apporter, chacun à son niveau et avec ses moyens sa contribution à l'avenir de nos modèles. Ce n'est également qu'à ce prix que les parcours de nos sportifs de haut niveau pourront être reconnus comme de véritables expériences de vie capitalisables et transférables qui en font des êtres un peu à part.

En France le sport est vanté pour ses valeurs éducatives et préventives, pour ses bienfaits sur la santé, sur la socialisation, la prévention contre les violences et le respect des règles. Toutefois, le champion français, au-delà du plaisir qu'il procure à ceux qui l'encouragent à briller sur les terrains, est bien plus rarement désigné comme le modèle d'une jeunesse exemplaire. Il doit être valorisé comme tel. Tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de nos frontières, la réussite sportive de ces véritables ambassadeurs de la France qui gagne devrait contribuer à l'éducation des nos enfants. La promotion du sport et des sportifs de haut niveau comme vecteur de l'exigence, de l'engagement et du travail, a toute sa place dans notre système éducatif et au sein de l'entreprise.

Bien que l'ensemble de nos travaux furent riches d'échanges et de débats passionnés, le groupe a souhaité restreindre le champ de ses investigations à la définition de trois enjeux qui semblaient majeurs à chacun des participants afin de ne pas tomber dans le piège d'une liste sans fin de critiques de nos propres dispositifs et savoir-faire, accompagnée d'une énumération ininterrompue des « y'a qu'a, faut qu'on », irréaliste et inapplicable.

Aussi, et en rappelant les deux idées fortes qui ne nous ont jamais quittées pendant ces semaines de travail :

- la performance guide notre réflexion ;
- le dispositif français produit de la performance.

Nous sommes-nous décidés à livrer quelques recommandations dont certaines ne sont pas nouvelles, mais pas non plus mises en œuvre et dont nous sommes convaincus du bien fondé, en réponse à chacun des trois enjeux qu'il nous semblait utile de mettre en lumière.

- **La performance : enjeu politique et stratégique prioritaire (enjeu A).**
- **L'épanouissement personnel des sportifs de haut niveau : un engagement, un projet de vie, une reconnaissance (enjeu B).**
- **La place du sport de haut niveau dans la société : pour la reconnaissance du sport, et des sportifs de haut niveau (enjeu C).**

Tout ceci, et au risque de nous répéter (mais la répétition et le retour aux fondamentaux sont des compagnons de route du sportif de haut niveau !), autour de l'optimisation de l'existant, pour l'amélioration des circuits de prise de décision, une plus grande réactivité, mais toujours teintée de la plus grande exigence.

À ce stade, un petit rappel des actions déjà mises en œuvre avant et après les Jeux Olympiques de Pékin, semble nécessaire avec notamment :

- Une réforme des « filières d'accès au sport de haut niveau » qui deviennent en 2009, les « Parcours de l'Excellence Sportive ». Pour un plus grand respect des spécificités des différentes disciplines sportives, des projets des fédérations, une individualisation des parcours en passant d'une politique de structures et de moyens à une stratégie de projet.
- Une rénovation de l'INSEP dans son bâti, des nouveaux statuts d'EPCSCP (établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel), une modernisation de son organisation, un retour à ses missions d'origine pour le sport de haut niveau et la performance et enfin, à l'animation du réseau du sport de haut niveau.

Au-delà, et après les constats établis après les Jeux Olympiques et Paralympiques de Pékin et de Vancouver, et cités en préambule de ce rapport, un certain nombre de recommandations avaient été formulées par les groupes de travail alors mobilisés sur le sujet et réunissant les experts de l'INSEP, de la direction des Sports et du CNOSF. Ces recommandations relevaient de trois thématiques transversales :

- pour un meilleur partage de la culture de la « gagne » ;
- pour un renforcement des coopérations interfédérales ;
- pour une optimisation des aides individuelles aux sportifs de haut niveau.

et ciblaient trois publics particuliers dont le niveau de performance était insuffisant au regard de leur potentiel :

- les sportifs des disciplines paralympiques ;
- les sports collectifs et les sports professionnels ;
- le sport féminin.

Les groupes de travail, réunis d'octobre à décembre 2010, ont proposé une analyse conjointe de chacune des thématiques choisies et des préconisations visant à améliorer le niveau de performance à court terme (Londres 2012) et à moyen terme (Sotchi 2014, Rio 2016...).

Les constats et préconisations relevaient tous du management des organisations, des modalités d'accompagnement des projets de performance, du partage des connaissances et des savoirs faire et sont en partie repris dans les préconisations formulées par le groupe.

Enfin, un travail important a été conduit entre l'automne 2009 et l'été 2010 autour de la gestion et optimisation des ressources humaines, DTN, EN et CTS, sans toutefois qu'à ce jour, les choses aient significativement évolué dans le sens attendu.

3. OBJECTIFS ET PRÉCONISATIONS DE L'ATELIER

3.1. La performance, enjeu politique et stratégique prioritaire (enjeu A)

Les performances du sport français sont bonnes. Cependant, la volonté de progresser, notamment au classement des nations pour les seules disciplines olympiques où la France est en régression depuis Atlanta (1996) et le 5^e rang obtenu lors de ces Jeux, impose de remporter plus de médailles d'or.

Il s'agit désormais, de trouver les moyens, non seulement de revenir à un niveau qui était le nôtre au milieu des années 90, mais d'atteindre un rang plus conforme aux ambitions de la France, en réaffirmant une volonté d'exigence et de rigueur accrue, à tous les niveaux, en complétant le dispositif sans pour autant le réformer en profondeur, mais en assumant les choix qui s'imposent. La quête de la performance est une remise en cause perpétuelle.

Le sport de haut niveau est exigeant, le résultat des compétitions est sans appel, brutal. Notre approche doit être le reflet de cette exigence, de l'élitisme qui conduit sur la plus haute marche des podiums. Le sport de haute compétition n'est pas social, il est discriminatoire, il ne préserve pas l'égalité, mais tout au contraire, couronne le meilleur, désigne l'élite.

Avant de lister et développer les préconisations qui nous ont semblé essentielles et prioritaires, il nous apparaît utile de rappeler, peut-être seulement comme des vérités qu'il est parfois bon de redire ou partager, les grands principes qu'il convient de réaffirmer pour que notre démarche ne soit pas vaine ou vouée à l'échec faute d'en avoir oublié les fondements.

Être un champion, c'est d'abord un désir profond d'un individu ou d'un groupe. S'engager dans le sport de haut niveau c'est avant tout s'approprier son projet, en être responsable.

La performance du sportif est prioritaire, mais celle de tous ceux, parents, dirigeants, techniciens, enseignants, médecins, partenaires, et décideurs institutionnels qui l'entourent, doit relever du même engagement et ne peut être atteinte que par la détermination de tous les acteurs, au service du sportif ou de l'équipe.

La culture de la « gagne » doit être partagée par tous et devenir une expression française !

La victoire se joue souvent à un centimètre ou un centième de seconde. La différence se fait sur des détails, le moindre relâchement ou négligence peut conduire au plus regrettable des échecs.

3.1.1. À la recherche de l'excellence : plus d'or pour les athlètes, c'est plus d'exigence pour tous, à tous les niveaux du dispositif

Préconisation 3.1

Recruter un Chef de projet pour la haute performance et la préparation olympique. Personnalité qualifiée, expert du sport de haut niveau, il (ou elle) est responsable de la préparation des grandes échéances. Il est garant de la coordination des interventions des acteurs mobilisés du ministère des Sports (direction des Sports, INSEP et réseau du sport de haut niveau), CNOSF et fédération sportives, chacun dans son secteur de compétences.

Il s'agit là de désigner un chef de file unanimement reconnu pour ses qualités, son expérience dans le domaine du sport de haut niveau, sa capacité à manager et à obtenir l'adhésion de tous au projet de performance de la France. Il devra obtenir le meilleur de tous ceux qui, chacun dans son secteur de compétence, auront un rôle à jouer dans le dispositif national. Il préside le comité technique pour le sport de haut niveau réuni autour de lui.

Préconisation 3.2

Créer un comité d'experts du sport de haut niveau. Ce comité, permanent de l'Assemblée du sport, propose une définition des enjeux, objectifs et orientations stratégiques pour le sport de haut niveau français. Il réalise, avec la collaboration des acteurs du réseau, tous travaux, études, analyses de nature à faciliter la prise de décision opérationnelle en matière de sport de haut niveau. D'un effectif réduit, cette instance est présidée par le Chef de projet pour la haute performance et la préparation olympique.

La commission du sport de haut niveau (Art. R. 221-27 du code du sport), dans sa configuration actuelle, n'a pas été réunie depuis plusieurs années. La composition de celle-ci, la distance incontestable de la majorité de ses membres avec le sport de haut niveau, ont progressivement rendu cette instance incompétente à traiter de sujets de fond, pour la transformer en véritable chambre d'enregistrement des propositions formulées par la délégation permanente, (Art. R. 221-31) qui exerce l'ensemble des attributions de ladite commission, tel que prévu dans le code du sport.

Le comité d'experts dont la création est préconisée, reprendra les prérogatives de l'actuelle délégation permanente et rendra compte, par l'intermédiaire du Chef de projet pour la haute performance et la préparation olympique, à l'Assemblée du sport.

La composition de ce comité d'experts reste à finaliser, mais il devra être composé d'experts du sport de haut niveau représentant :

- la direction des Sports qui en assurera le secrétariat,
- du CNOSEF,
- de l'INSEP
- des DTN,
- des sportifs de haut niveau.

Préconisation n°3.3

Définir, en fonction des moyens mobilisés, les objectifs pour le sport de haut niveau français, décliner une stratégie pour les atteindre, étayée par l'analyse de la concurrence internationale et les évolutions techniques, scientifiques et sociologiques du sport moderne.

Le comité d'experts aura, dans ce cadre, un rôle tout à fait déterminant. Chacun des experts réunis autour du Chef de projet apportera son analyse, ses études, chacun dans son secteur de compétence respective, pour éclairer la définition des grands axes de la stratégie française en matière de sport de haut niveau pour les prochaines olympiades.

Le projet français pour le sport de haut niveau sera rendu public au début de chaque olympiade, ainsi que le bilan de la précédente.

Préconisation n°3.4

Anticiper, au-delà du bilan chiffré, ce qui devra être collectivement analysé après les JO et JP de Londres, et comment, pour être en mesure de tracer les lignes directrices des actions à conduire pour la préparation des prochaines olympiades.

Comme évoqué en préambule de ce rapport, après chaque échéance olympique ou paralympique notamment, chaque acteur institutionnel tente de tirer un bilan plus ou moins exhaustif des performances qui ont été réalisées par les sportifs français.

Il convient désormais de définir collectivement ce qui doit être effectivement analysé, pour que les conditions de la collecte des informations, avant pendant et après l'évènement soient réunies et que les acteurs des différentes études soient désignés au plus vite pour se préparer à remplir leur mission. Ce n'est qu'à cette condition que les enseignements tirés de ces études et analyses permettront de réorienter les stratégies retenues pour préparer les futures grandes échéances sportives.

Préconisation n°3.5

Affirmer le rôle du DTN comme pilote du projet de performance au sein du projet fédéral.

Le DTN, personnage central de l'organisation du sport français, placé auprès de la fédération, remplit des missions spécifiques qui sont définies par le code du sport.

- Concourir à la définition de la politique sportive fédérale et de veiller à sa mise en œuvre et de contribuer à son évaluation (R131-16).
- Diriger et animer la DTN (R131-16).
- Élaborer, en accord avec le président de la fédération, les directives techniques nationales (R131-20)...

Il convient de préciser que c'est aussi le DTN, qui en tant qu'expert, avec son équipe technique, pilote le projet fédéral pour le sport de haut niveau.

3.1.2. Pour une plus grande efficacité : une meilleure utilisation des moyens

Préconisation n°3.6

Réduire de façon significative le nombre de sportifs de haut niveau inscrits sur la liste ministérielle, et recentrer les aides vers les meilleurs, mise en place d'une « génération Sochi », d'une « génération Rio ».

La liste nationale des sportifs de haut niveau compte près de 7000 sportifs inscrits en trois catégories, Jeune, Senior et Elite.

La dernière catégorie citée correspond à un niveau de performance réalisée au cours d'une compétition de référence, Championnat du Monde, jeux Olympiques, voire pour certaines disciplines, le classement final d'une Coupe du Monde et donne droit à une inscription pendant deux ans. Les sportifs qui y figurent ne sont pas discutables et représentent environ 10% du total de SHN.

Pour les deux autres catégories, il s'agit plutôt d'identifier les sportifs des collectifs de préparation des équipes de France junior et senior. Sur ces quelques 6200 sportifs, beaucoup ne parviendront jamais au plus haut niveau.

Il nous appartient alors de ne pas entretenir l'illusion du haut niveau, pour la majorité, et d'assumer le fait que l'inscription sur une liste de sportif de haut niveau, l'accès aux aides individualisées, sont concomitants avec la réalisation de performances de valeur internationale.

Il convient alors de revisiter les critères d'inscription sur la liste nationale des sportifs de haut niveau, ainsi que les quotas tels que définis aujourd'hui pour une réponse plus adaptée et plus ciblée vers les sportifs vraiment inscrits dans une démarche de performance avec un potentiel avéré.

Les experts fixeront les chiffres qui doivent permettre de travailler intelligemment, sans négliger les talents et en conservant les effectifs utiles à l'émergence de la relève, mais aussi en concentrant les énergies et l'attention sur un nombre plus restreint de sportifs dont il sera plus facile de régler les situations.

Le problème qui est alors posé est celui d'un changement de philosophie, d'une reconnaissance a priori, dans la perspective d'une performance, à celle d'une validation a posteriori, avec accompagnement plus ciblé et attribution des aides de toute nature après réalisation, de celle-ci.

Préconisation n°3.7

Le maintien d'une liste de sportifs espoir fait débat et mérite d'être réétudié - Rapport entre espoirs accédant à la liste des SHN et nombre de SHN issus de la liste espoir.

La liste nationale des sportifs espoir doit également faire, un fois de plus, l'objet d'une vraie réflexion et d'une décision. Ce sujet est souvent revenu à l'ordre du jour, tant les avis divergent sur la nécessité

de maintenir ou de supprimer cet outil, fondamental selon certaines fédérations, totalement inutile pour d'autres.

Le taux de renouvellement très important est souvent retenu pour affirmer que cette reconnaissance inscrit déjà, dès le plus jeune âge, les sportifs dans l'illusion du sport de haut niveau et incitent aussi les familles à revendiquer aides et soutiens avant réalisation de la moindre performance.

Mais, si peu de sportifs espoir deviennent sportifs de haut niveau, il faudrait aussi connaître, pour justifier la décision à prendre, le pourcentage de sportifs de haut niveau qui le sont devenus, en ayant été inscrits au préalable sur la liste des sportifs espoir.

De plus, cette liste de sportifs est souvent considérée par les collectivités pour les guider dans le soutien qu'elles accordent aux jeunes sportifs des clubs de leur territoire d'intervention. Même si, en théorie, cette catégorie de sportifs ne peut prétendre à des aides individuelles, la réalité est tout autre et il ne faudrait pas que la disparition de cette liste pose plus de problèmes qu'elle n'en aurait réglés.

Plusieurs solutions existent, entre disparition pure et simple, réduction du nombre de sportifs à y inscrire, suppression des sportifs de certaines disciplines pour lesquelles l'intérêt n'est pas démontré. Là encore, un travail des experts dans ce domaine devrait éclairer les futures décisions à prendre.

Préconisation n°3.8

Redéfinir les critères d'attribution des aides personnalisées, des primes à la performance.

En 2010 par exemple, 50 % des 7 000 sportifs de haut niveau, soit près de 3 500 sportifs, ont perçu des aides personnalisées. Environ 2 000 d'entre eux auraient touché en 2010, moins de 2 000 € et un peu plus de 500 d'entre eux, plus de 5 000 €, des 9 M€ annuels d'« aides personnalisées ».

Lorsque l'on sait qu'environ 350 sportifs de haut niveau français seulement participeront aux jeux Olympiques de Londres et près de 120 à Sotchi, il n'apparaît pas raisonnable d'aider plus de 3500 sportifs de haut niveau, voire plus, tout au long d'une olympiade, au risque de saupoudrer les moyens et de priver ceux qui ont vraiment besoin de tout notre soutien pour aller conquérir une médaille.

Il est donc proposé de concentrer nos moyens et toute notre attention sur ceux qui vont effectivement préparer les JO, plus, ceux qui préparent les Jeux paralympiques (121 aux derniers JP d'été 2008 et 21 aux JP d'hiver 2010) et tous ceux qui préparent les championnats du monde des disciplines non olympiques, et plus particulièrement encore sur ceux qui représentent de réelles chances de médailles.

La liste des bénéficiaires des différentes aides publiques sera alors être réduite de façon très conséquente, ce qui doit permettre de mobiliser toute l'attention, l'énergie et les moyens vers ceux à qui ils sont en priorité destinés.

L'instruction du 16 janvier 1995 relative aux modalités d'attribution des aides personnalisées pourrait être réactualisée en conséquence de ces nouvelles dispositions.

Préconisation n°3.9

Privilégier les disciplines pour un accompagnement financier par l'État renforcé après évaluation des projets de performance et des potentiels et pour une éventuelle redistribution des moyens humains placés auprès des fédérations.

Dans un dispositif tourné prioritairement vers la réalisation de performances du plus haut niveau et dans un contexte économique difficile, on ne peut faire l'économie de privilégier les disciplines susceptibles de participer effectivement au projet national de réintégrer, de façon durable, le top 5 des nations les plus sportives du monde, y compris au classement olympique.

Aussi, il est proposé, dans le cadre de l'attribution des moyens de l'État aux fédérations pour le sport de haut niveau, de privilégier de façon significative, celles qui présenteront, dans le cadre

de la négociation annuelle des conventions d'objectifs, des projets de performance cohérents et partagés par les experts et dont les perspectives de performances seront réelles.

C'est un choix stratégique fort qui est proposé, différent de la position prise par la France pendant les dernières décennies, notamment pour une optimisation de l'utilisation des moyens.

Jusqu'à présent, au-delà des traditionnelles disciplines où brillent régulièrement la France, il était jugé préférable de soutenir simultanément l'ensemble des disciplines sportives, y compris les plus faibles, dans une perspective de structuration de leur dispositif de haut niveau, même si les résultats n'apparaissent que peu probables à court ou moyen termes.

Il est désormais suggéré que les disciplines régulièrement pourvoyeuses de médailles et dont les indicateurs confirment cette tendance bénéficient de tous les moyens, financiers et humains, utiles à la réalisation des performances estimées probables.

Le soutien aux fédérations ou disciplines considérées comme trop éloignées des podiums internationaux des catégories seniors, pourraient alors être ciblé sur la structuration d'un dispositif pour le haut niveau et la formation de technicien de haut niveau mais plus nécessairement sur le financement de tout un calendrier de stages ou compétitions.

De même, la qualification olympique ne peut être considérée comme un objectif, mais plutôt comme un palier de progression. La participation aux Jeux Olympiques ne peut être une fin en soi, si elle n'est pas assortie d'un objectif de performance réelle.

À mi-chemin, les fédérations ou disciplines qui sont dans l'incapacité de s'inscrire dans la durée à très haut niveau, mais qui ont démontré leur capacité à faire éclore, ponctuellement de très grands champions, malgré de faibles effectifs ou une structuration plus légère, seront traitées comme il se doit et en fonction des individus sportifs considérés comme susceptibles de réussir. Ces disciplines sont très complémentaires des plus pourvoyeuses de médailles lorsqu'arrive le temps du bilan global et ne peuvent, ne doivent pas être négligées.

Plusieurs familles pourraient être ainsi être identifiées pour une olympiade, les disciplines régulièrement pourvoyeuses de médailles, celles qui participent au bilan de la France, celle qui sont en phase de construction.

Attention, il convient cependant de rester vigilant aux dangers d'un excès d'élitisme, la richesse du sport français est aussi liée à la diversité des disciplines performantes, et au soutien d'une multitude de pratiques. L'émergence de nouvelles disciplines au plus haut niveau compensera dans le temps le déclin de certaines aujourd'hui au devant de la scène.

Par exemple, si au lieu des 7 médailles d'or et des 40 médailles de Pékin, nous en avons 17 d'or et pas une de plus, la France figurerait au 5^e rang du classement des nations olympiques mais avec, pure spéculation, 6 titres en judo, 5 en cyclisme sur piste et 6 titres en escrime, serions nous une grande nation du sport ? Pas si sûr !

Préconisation n°3.11

Améliorer la qualité de l'accompagnement des fédérations dans la réalisation et l'évaluation des projets et des actions conduites en matière de haute performance.

Dans la continuité de la préconisation précédente, la qualité de l'accompagnement proposé aux fédérations pour la formalisation, la mise en œuvre et l'évaluation de leur projet de performance fait partie des conditions de réussite de celles-ci au plus haut niveau.

Certaines fédérations ou disciplines connaissent pour l'avoir côtoyé, le sport de haut niveau, ses exigences et toutes ses contraintes. Certaines d'entre elles ne savent pas toujours se remettre en question lorsque le moment est venu d'évoluer. D'autres, ne l'ont jamais atteint et tentent chaque année de combler ce vide qui les sépare de la haute performance.

Un accompagnement, tant dans la formalisation du projet que dans la planification des étapes et la réalisation d'objectifs réalistes, par des experts doit être systématique afin que les énergies, les moyens évoqués précédemment et l'enthousiasme ne soient dilapidés.

3.1.3. Pour plus de compétences au service de la performance

Préconisation n°3.12

Poursuivre la mise en œuvre des formations continues labellisées, de haut niveau, à l'INSEP, et au sein du réseau du sport de haut niveau, au bénéfice d'entraîneurs préparés à l'exigence de la performance, ciblés, déjà techniciens de haut niveau, tout en travaillant à la féminisation de l'encadrement du sport de haut niveau français.

Depuis quelques années déjà, l'INSEP a développé, avec le GIP SEPO puis avec la POP, un dispositif de formation des cadres en activité et notamment les DTN et les entraîneurs nationaux. Ces formations organisées par module ont permis de belles réalisations, des échanges performants entre techniciens de disciplines différentes qu'à priori rien ne rapprochaient.

Les travaux ont été poursuivis à l'INSEP, les nouveaux statuts de l'établissement lui permettent désormais de proposer des formations qualifiantes et diplômantes, répondant aux attentes, aux besoins et aux profils de ces techniciens du sport.

Toutes les conditions y sont réunies pour que la formation des cadres supérieurs du sport à l'INSEP devienne un des atouts majeurs de la réussite sportive de la France.

L'INSEP doit avoir pour objectif de devenir la meilleure école de cadres sportifs du monde.

Préconisation n°3.13

Envoyer les entraîneurs nationaux en stages réguliers à l'étranger, à l'issue de chaque échéance majeure (CM, JO par exemple) auprès de dispositifs de performance reconnus avec obligation de produire, et partager, un rapport de mission sur les expériences vécues dans ce cadre.

Les entraîneurs nationaux, à l'issue de chaque grande échéance subissent une petite phase de décompression utile à la récupération, à l'introspection et à la remise en mouvement.

Avant de se relancer à corps perdu dans un projet d'encadrement de la performance, il apparaît intéressant de proposer à une population ciblée, notamment parmi ceux en formation à l'INSEP qui pourraient alors bénéficier de l'accompagnement de l'établissement dans ce cadre, de s'expatrier pendant quelques semaines, voire quelques mois, au sein de structure de performance à l'étranger afin de s'imprégner des méthodes, comprendre les mécanismes et l'état d'esprit de nos concurrents, entretenir et renforcer leur expertise du haut niveau, dans un environnement culturellement différent du nôtre. Outre l'impact sur la motivation de ces cadres, les enseignements tirés de ces expériences feraient l'objet aux retours des intéressés, de partage, de rédactions et d'échanges avec l'ensemble de l'encadrement du sport français. L'accueil sur notre territoire de spécialistes internationaux en retour, serait à n'en pas douter, tout aussi passionnant pour nos spécialistes.

Préconisation n°3.14

Renforcer les actions de mutualisation des meilleures pratiques, de capitalisation des expériences, à l'initiative de l'INSEP.

La mutualisation des meilleures pratiques est aujourd'hui admise comme facteur de progression et de remise en question. Elle est utilisée comme support de la formation des cadres du sport avec un certain succès. Il convient cependant d'aller encore plus loin dans cette voie et, au-delà de la formation des individus, travailler à l'amélioration des capacités de performance de certaines disciplines par apport de compétences transférables acquises par d'autres. Au-delà, c'est tout le dispositif qui pourrait profiter de ce partage dans tous les domaines, de l'organisation, du management, de la réglementation, des outils, ..., à la condition que la plateforme que constitue l'INSEP, et de son réseau, soit structurée en fonction de cet objectif.

Par ailleurs, le savoir, les expériences de nos plus grands techniciens, qui quittent le dispositif du sport de haut niveau sans transmettre, au-delà des confidences, qu'ici ou là certains font à leurs successeurs, ne sont pas capitalisés, enregistrés, écrits. Beaucoup partent à la retraite sans témoigner de ce qu'ils ont mis des années à construire, à réussir pour le plus grand bonheur du sport français. Il est temps de remédier à cette négligence pour que l'histoire et les réussites de l'encadrement du sport servent aussi aux plus jeunes entraîneurs.

Préconisation n°3.15

Conforter, dans la formation des cadres, voire des dirigeants, des modules de formation à la conduite du changement, au management de projets.

Le sport est de plus en plus le reflet de la société moderne, avec ses bouleversements, ses révolutions, ses crises. Plus que d'autres secteurs encore, il se doit de réagir vite aux événements, trouver le plus vite possible les réponses les plus adaptées dans les délais les plus restreints sans hésitation, sans tâtonnement. Or, les fédérations sportives sont plutôt inscrites dans la tradition, voire le conservatisme. Au-delà des joutes politiques, la structuration des fédérations est souvent difficile à faire évoluer, tant dans leur organisation générale que pour les dispositifs pour le sport de haut niveau.

La formation, la préparation à la conduite du changement, à l'initiative, à la prise de risque doit préparer les cadres et les dirigeants du sport à l'adaptabilité, la réactivité pour trouver la réponse la plus juste dans les délais les plus brefs à la problématique qui survient, ou à celle qu'il faut savoir provoquer.

Changer quand tout va bien pour rester performant, innover pour devancer la concurrence, anticiper sur les changements du contexte dans lequel on évolue pour adapter les structures, les démarches et les comportements, voire le matériel ou les techniques, sont autant de concepts qui doivent être envisagés et auxquels il convient de se préparer pour rester toujours à la pointe de la compétitivité.

Préconisation n°3.16

Créer des formations spécifiques, au bénéfice de l'encadrement médical de la performance, et constituer un réseau de spécialistes médicaux au service de la performance.

Le personnel d'encadrement et de suivi médical du sport de haut niveau n'est pas toujours formé pour répondre aux attentes du milieu qu'il est censé servir. Le médecin du sport est un médecin généraliste ayant passé une spécialisation (certificat de capacité en biologie et médecine du sport). Hormis cette certification, il n'existe, ni formation, ni statut spécifique de nature à susciter de véritables vocations et d'apporter les compétences attendues au-delà de celles acquises sur le « tas », au contact de médecins plus expérimentés et en situation réelle auprès de sportifs de haut niveau en activité, à l'occasion de stages ou de compétition d'équipe de France.

Dans ces conditions, les vocations sont rares, « les carrières » éphémères au regard des risques encourus, des contraintes et du contexte de travail, de la rémunération...

Il en va de même pour le personnel paramédical, kinésithérapeutes en tête, qui deviennent difficile à recruter dans des conditions qui restent très, trop instables, et nécessitent un investissement personnel trop important de ces acteurs fondamentaux de la performance pour une reconnaissance jugée insuffisante. Dans ces conditions, les renouvellements sont permanents autour des sportifs qui auraient, au contraire bien besoin dans ce domaine de stabilité, de compétences et de sérénité pour que s'installent la confiance et la connaissance mutuelles indispensables au bon fonctionnement et à la réactivité du dispositif mis en place.

Préconisation n°3.17

Améliorer le cadre statutaire et de rémunération dans lequel évoluent les entraîneurs nationaux et l'encadrement médical, pour rester concurrentiel et conserver nos meilleurs spécialistes, désormais convoités.

Sujet toujours aussi sensible dans un contexte économique difficile, cadre de la RGPP, le statut et la rémunération des agents fait toujours débat.

Les travaux entrepris dans ce domaine, au sein d'un groupe de travail constitué à cet effet entre 2009 et 2010 n'ont pas eu les suites escomptées pour les acteurs concernés, DTN et entraîneurs nationaux notamment. Il convient de reposer ce problème pourtant fondamental à la conservation dans le dispositif français des meilleurs spécialistes que nous envient la concurrence.

La situation des entraîneurs, managers de la performance français, sont multiples, salariés des fédérations, agents contractuels ou titulaires de la fonction publique, voire simultanément salariés des fédérations et agents de l'État.

Sans entrer ici dans le détail de chacune des situations répertoriées, il est fondamental de prendre ce dossier à bras le corps pour parvenir aussi rapidement que possible à la mise en œuvre d'un dispositif de nature à garantir la motivation de nos experts du sport de haut niveau et éviter la fuite des meilleurs vers nos concurrents.

Le marché de l'entraîneur de haut niveau est désormais largement internationalisé, et les entraîneurs français, comme bien d'autres, font l'objet de sollicitations appuyées. Les tarifs de rémunération proposés sont alors bien supérieurs à ce qui est proposé en France. Même si la majorité n'est pas prête à s'exiler dans une optique mercantile, cette fidélité au drapeau national à ses limites lorsque les tarifs s'envolent, notamment pour les meilleurs.

En conséquence, il est urgent de trouver les solutions pour offrir la reconnaissance à la hauteur des compétences et des contraintes des cadres supérieurs du sport et pour apporter la sérénité attendue dans ce domaine.

Revalorisation des contrats de préparation olympique et de haut niveau, statut des DTN et entraîneurs nationaux, et cellule de gestion des ressources humaines et de carrières au sein de la direction des Sports restent des attentes fortes de l'ensemble des acteurs du dispositif.

Les réflexions de même nature doivent être conduites au bénéfice de l'encadrement médical et paramédical, tant au sein des établissements qu'auprès des fédérations, bien qu'il s'agisse dans ce dernier cas de situations relevant davantage du droit privé.

Préconisation n°3.18

Impulser et élaborer une politique d'innovation et de recherche au bénéfice du sport de haut niveau et de la performance, et mobiliser les compétences et moyens, de l'enseignement supérieur, des entreprises au sein d'un pôle de compétitivité créé à cet effet.

Personne ne peut aujourd'hui douter de l'intérêt pour un secteur de pointe d'investir dans la recherche et l'innovation. Comment le sport de haut niveau français peut encore échapper à cette exigence ? Pur secteur d'expression de nouvelles technologies, terrain d'application de nouvelles théories, le sport de haut niveau offre un laboratoire qui ne peut laisser indifférent.

Là encore, il est facile de se tourner vers l'INSEP, mais l'établissement ne peut trouver seul avec ses ressources, le moyen de répondre à toutes les problématiques posées. Aussi il convient de mobiliser d'autres compétences, d'autres moyens, de nouveaux partenaires, publics et privés pour aider à l'amélioration des performances françaises.

Préconisation n°3.19

Adopter un logiciel commun à toutes les fédérations sportives pour le suivi médical des sportifs de haut niveau pour favoriser les études et analyses transversales susceptibles de servir la performance.

Beaucoup de fédérations sont déjà équipées de logiciels de suivi médical qui ont en général un double but :

- Permettre la surveillance médicale réglementaire tel que définie par le code du sport et concernant les sportifs de haut-niveau inscrits sur les listes
- Permettre de connaître les différentes pathologies dont souffrent les athlètes d'une fédération et permettre au médecin d'équipe, de club ou médecin de la fédération de connaître l'histoire médicale d'un sportif particulier.

Si la mise en place d'un logiciel commun semble difficile car beaucoup de fédérations ont fait des investissements conséquents dans ces logiciels, la possibilité d'extraire des données et les traiter statistiquement seraient très utiles. La performance de haut-niveau nécessite un entraînement régulier et la blessure est un facteur de limitation des performances à court, moyen et long terme. La connaissance de la fréquence des pathologies ou des blessures, par sport, par sexe, par période de l'année et/ou de l'entraînement, etc. permettrait de mettre en place des outils de prévention qui, en limitant le risque de blessure, augmenterait la performance des athlètes.

3.2. L'épanouissement personnel des sportifs de haut niveau : un engagement, un projet de vie (enjeu B)

La nécessité de faire de nos sportifs de haut niveau des modèles, mais également des citoyens épanouis et de rassurer les familles dont les enfants font le choix du sport de compétition, impose, comme une obligation morale, de veiller à la réussite du « double projet » ou plutôt désormais à ce qu'il convient d'appeler le « **projet de vie** » des sportifs de haut niveau, et de les accompagner dans la réalisation de celui-ci.

Bien que la France soit un des seuls pays ayant instauré cette obligation qui crée d'innombrables contraintes, cette inquiétude de l'avenir et de la préservation des intérêts de nos sportifs ne peut être remise en question dans sa philosophie et ses motivations. Les valeurs chères à la société française, se retrouvent dans l'engagement renouvelé, de garantir, à l'ensemble des sportifs de haut niveau, les dispositions utiles à la réalisation de formations adaptées, aménagées et une insertion professionnelle **à hauteur du potentiel et du niveau d'aspiration** des individus sportifs.

Pendant, l'évolution de la concurrence internationale et le renforcement des exigences de l'entraînement et des calendriers de compétitions internationales imposent de revisiter ce dispositif, pour une plus grande disponibilité des sportifs pendant leur carrière sportive, pour une professionnalisation de la préparation des grandes échéances et pour une meilleure adaptation aux spécificités de chacun des profils et des parcours individuels. En résumé, le sur-mesure doit être de rigueur et réservé aux sportifs en quête de performance du plus haut niveau.

Cette confirmation de la prise en compte, en tant que préoccupation nationale, du devenir des sportifs de haut niveau est essentielle mais doit être accompagnée d'une prise de conscience des dérives parfois constatées, tant sur le nombre de sportifs engagés dans de tels dispositifs et leur niveau sportif réel, que sur l'accompagnement excessif dont certains font ou ont fait l'objet. À ce stade, le rappel à la **responsabilité du sportif dans les choix qui le concernent** apparaît comme une évidente nécessité.

3.2.1. Pour un « retour sur investissement » au bénéfice des SHN

Préconisation n°3.20

Mettre en œuvre sans délai le dispositif de retraite au bénéfice des sportifs de haut niveau, inscrits sur la liste ministérielle et dont la situation professionnelle ne leur permet pas d'acquiescer des droits à la retraite.

Ce projet est attendu par les sportifs de haut niveau depuis bien longtemps, il a fait l'objet de plusieurs projets de lois sans toutefois jamais aboutir.

La situation des SHN vis-à-vis de la retraite est cependant très particulière et devient au fil des années, socialement de plus en plus handicapante. Il est inadmissible que les sportifs qui portent les couleurs de la France sur tous les podiums du Monde soient à terme pénalisés de leur engagement.

Ces derniers se consacrent à une carrière nécessitant un investissement sans réserve mais ne leur faisant pas, le plus souvent, bénéficier de retombées financières importantes. Ils ne peuvent dès lors pas, comme la majorité de la population de la même classe d'âge, mener une vie professionnelle et anticiper leur retraite.

Ils ne commencent à cotiser pleinement, en règle générale, qu'à la fin de leur carrière sportive. Or, les carrières des SHN ont tendance à s'allonger et retardent d'autant leur entrée dans la vie active.

Aussi, soit leur départ en retraite est retardé afin d'obtenir le nombre de trimestres requis pour l'obtention d'une pension à taux plein, soit le montant de leur pension est minoré par application d'un taux réduit en cas de départ avant l'obtention de la durée minimale d'assurance.

À ce jour, environ 40 % des SHN âgés de 20 à 27 ans ne perçoivent pas de revenus suffisamment élevés pour cotiser à l'assurance vieillesse du régime général.

Le projet consiste à renforcer la protection sociale des sportifs de haut niveau en leur permettant de valider quatre trimestres de droits à la retraite par an, au moyen de leur affiliation à l'assurance vieillesse du régime général et du versement de cotisations forfaitaires par l'État sous certaines conditions d'inscription (catégorie, durée, situation) sur la liste des sportifs de haut niveau.

Préconisation n°3.22

Valoriser la très haute performance, un titre mondial ou olympique constitue un « droit à l'emploi », dans un service public, une entreprise partenaire, dans le respect et la limite du profil et des compétences de l'individu.

Plus encore que les autres, les sportifs médaillés mondiaux et olympiques doivent bénéficier de la plus grande attention et de tous les moyens utiles à leur insertion à la fin de leur carrière.

Il s'agit là de matérialiser la reconnaissance, par l'État, du service rendu par le sportif à la nation : aide et accompagnement dans la réalisation du projet de vie, jusqu'à la finalisation de la situation, notamment après la fin de carrière sportive.

Les sportifs de haut niveau bénéficient du soutien utile à la réalisation de leur projet de vie, par un accompagnement des nombreux acteurs mobilisés dans le réseau du sport de haut niveau à cet effet. Tout est mis en œuvre, avec un certain succès, pour que le sportif conduise en parallèle, avec une alternance organisée en fonction des contraintes de sa discipline, son projet sportif et la préparation de son avenir.

Certains peinent cependant à l'issue de leur carrière à finaliser leur projet, ou à se réorienter ou à trouver un emploi et rencontrent plus de difficultés à bénéficier de la même attention que lorsqu'ils étaient en activité. Aussi, il est préconisé que soit instauré un « droit à l'emploi » pour ces sportifs médaillés en difficulté afin qu'aucun n'ait à regretter son engagement dans le sport de haut niveau.

3.2.2. Pour une mobilisation nationale des ministères et des entreprises au bénéfice des sportifs de haut niveau

Préconisation n°3.23

Préserver les conventions d'insertion professionnelle, outil fondamental au bénéfice des sportifs de haut niveau, mais les adapter aux nouvelles contraintes du sport de haut niveau, en individualiser la forme, répartir le temps de travail sur une olympiade.

Préconisation n°3.24

Développer le parrainage : des entreprises parrainent des sportifs issus d'une liste restreinte labellisée (génération Sotchi, et Rio par exemple), les accompagnent dans leurs projets, les rémunèrent pendant leur carrière, y compris pendant les phases de préparation terminale et sans présence au sein de l'entreprise. Les sportifs bénéficiaires s'engagent à se former selon les besoins, et à servir au sein de l'entreprise pour une durée déterminée après la carrière sportive. Des incitations fiscales (crédits d'impôts, allègement de charges) aideraient à la finalisation de tels outils.

Préconisation n°3.25

Développer le recrutement par les administrations, au bénéfice des services publics et pendant leur carrière sportive, d'un plus grand nombre de SHN, à l'image de la défense, du service des douanes et de la police nationale. Une mobilisation interministérielle renforcée aurait sans aucun doute des effets bénéfiques et réduirait les efforts à consentir pour la mise en œuvre du dispositif de retraite spécifique aux sportifs de haut niveau.

Les trois préconisations précédentes, complémentaires entre elles, sont de nature à résoudre les difficultés que rencontrent par les sportifs de haut niveau dans le domaine de l'emploi par une mobilisation générale indispensable et peut-être déjà trop tardive pour ceux qui préparent les JO de Londres.

La professionnalisation des sportifs avant les grandes échéances est devenue indispensable pour rester au contact des nations les plus performantes. Par professionnalisation, on entend ici la consécration par le sportif de tout son temps et de toute son énergie à la préparation sportive d'un évènement majeur.

Un à deux ans avant les JO, par exemple et selon les disciplines, une disponibilité totale est quasiment indispensable à la conquête des podiums olympiques, au regard des exigences de calendriers et d'entraînement.

Les sportifs de haut niveau qui sont étudiants peuvent différer leur cursus, ne se soumettre qu'à des programmes de formations construits sur mesure, dans une ou plusieurs matières, dans un cadre plus facile à personnaliser.

Ceux qui sont en activité professionnelle ou en recherche d'emploi, ont eux bien des difficultés à trouver les solutions performantes pendant ces périodes, notamment ceux qui sont bien diplômés et pourraient revendiquer un emploi à responsabilité.

Comment trouver un employeur, sans avoir de temps à consacrer à un réel travail, comment obtenir l'allègement total de la charge professionnelle pendant une durée aussi longue. Même les conventions d'insertion professionnelles qui ont été conçues pour une alternance entre travail et pratique sportive, mais limitée à 50 % du temps de travail, ne peuvent plus répondre à cette nouvelle réalité.

Pourtant une majorité de sportifs de haut niveau manquent de revenus pour vivre décemment pendant cette période.

Préconisation n°3.26

Développer le mécénat, le sponsoring aux disciplines en quête d'excellence, et faire profiter les fédérations des savoir-faire de l'entreprise.

Outre l'aide à l'insertion des sportifs de haut niveau, les entreprises françaises peuvent contribuer de multiples manières à la réalisation des performances de nos sportifs français.

Même si cette préconisation pourrait sembler simpliste - taper aux portes des entreprises pour trouver les moyens qui manquent au sport de haut niveau français - il s'agit là de faire en effet appel à la solidarité nationale pour un échange gagnant/gagnant, entre des entreprises qui ont certes des moyens, mais aussi des savoirs faire à transmettre, techniques, technologiques, en matière de management qui pourraient intéresser le sport de haut niveau. En retour, le sport de haut niveau développe, lui aussi, des qualités et des savoirs faire dont l'entreprise pourrait ressentir le besoin. L'encadrement du sport de haut niveau pourrait alors consacrer un peu de son énergie pour participer au sein des entreprises partenaires à la dynamique d'échange, de mutualisation. Les deux milieux pourraient alors intelligemment se nourrir l'un de l'autre.

Préconisation n°3.27

Modifier les instructions ministérielles relatives au sport de haut niveau, pour en garantir une application interministérielle, (exemple : instruction du 19/02/09 – les Parcours de l'Excellence).

Sans entrer dans un débat trop administratif, les dispositions relevant de textes interministériels ont plus d'impact lorsqu'il s'agit de mobiliser et de coordonner l'intervention de multiples acteurs concernées par les sujets traités. Aussi il conviendrait que les ministères concernés par les dispositifs pour le sport de haut niveau soient plus pleinement associés, éducation nationale, enseignement supérieur et recherche, par exemple.

Préconisation n°3.28

Valoriser les résultats sportifs et les acquis de l'expérience des SHN dans l'évaluation des parcours de formation scolaire et universitaire, pour la validation des diplômes et la réussite aux concours, y compris par la certification étape par étape, en cours de parcours.

Prendre en compte l'engagement et les performances réalisées dans la validation et la certification des parcours de formation des sportifs de haut niveau constituerait une avancée significative, tant pour la reconnaissance des valeurs éducatives du sport de haut niveau, notamment sur le plan des comportements, que pour la prise en compte comme expérience de vie, de l'engagement volontaire qu'il réclame.

Préconisation n°3.29

Assurer à chaque sportif de haut niveau un parcours de formation personnalisé tout au long de son cursus, en tenant compte de ses aspirations, et de ses obligations sportives.

Là encore, même si les dispositifs ont bien évolué en matière de formation, beaucoup de dispositions particulières, d'aménagements individuels relèvent de la bonne volonté des interlocuteurs sollicités à cet effet, chefs d'établissement, enseignants, ... Tous les sportifs de haut niveau doivent pouvoir prétendre aux mêmes avantages dans ce domaine et l'égalité de traitement doit être garantie dans tous les établissements scolaires et tous ceux de l'enseignement supérieur pour permettre à chaque sportif de haut niveau de suivre le cursus de formation auquel il aspire, dans la limite de son potentiel.

Préconisation n°3.30

Ouvrir tous les dispositifs de l'Éducation nationale aux sportifs de haut niveau : internats d'excellence, accompagnement éducatif, cours le matin - sport l'après midi, ...

De même que précédemment, tous les sportifs de haut niveau doivent avoir accès à tous les dispositifs d'excellence des secteurs d'activité qui les concernent pour bénéficier des meilleures conditions possibles. Rien n'interdit aujourd'hui qu'ils y aient accès, mais rien n'oblige quiconque à mettre prioritairement ces avantages à leur disposition.

3.3. La place du sport de haut niveau dans la société : pour la reconnaissance du sport et des sportifs de haut niveau (enjeu C)

Bien qu'il soit peut-être légitime de s'interroger sur le bien fondé d'une telle réflexion au sein du groupe en charge du sport de haut niveau dont la recherche de la performance est au cœur des préoccupations, on ne peut faire l'économie de poser le problème de la place du sport dans la famille, le système scolaire et universitaire, l'entreprise et, par extension, dans la société, comme facteur de réussite de nos athlètes.

Les sportifs français qui portent haut les couleurs de la France sont des modèles pour les enfants. Leaders d'une jeunesse exemplaire, dynamique, engagée, qu'il convient d'encourager, ils sont nos ambassadeurs, portent nos savoirs faire et notre compétitivité à l'international. Indispensables pour susciter de nouvelles ambitions et assurer la relève de notre élite, ils constituent, également, pour la plupart, au sein des entreprises et à niveau de formation équivalent, des valeurs sûres recherchées pour leurs profils particuliers.

Les valeurs éducatives du sport sont souvent vantées mais rarement mises en avant dans les programmes. Le sens de l'effort, la réalisation de soi, l'engagement, l'esprit d'équipe, le respect de la règle et des autres, notamment, sont des qualités humaines portées au crédit de nos champions. L'éducation physique a trouvé sa place et tout son sens au sein de l'éducation nationale, l'enseignement du sport et de la compétition doit trouver la sienne.

Le sport de compétition est, par exemple, au cœur du dispositif des universités américaines. La réussite en compétition est pour un étudiant Américain un véritable plus social, valorisé et pris en compte dans le parcours, la validation et la certification des formations et l'insertion professionnelle.

En France, l'impression est inverse. On semble culpabiliser le sportif qui souhaite s'engager dans un projet de recherche de performance internationale, en le décourageant et en l'incitant à privilégier ses études, tant au niveau scolaire qu'à l'Université. Les entreprises apprécient le recrutement d'exportifs de haut niveau mais rechignent à investir sur l'avenir et accompagner un sportif en pleine carrière. Les familles sont inquiétées, tant par le discours d'un certain nombre d'enseignants, que par le regard porté par la société sur ces jeunes qui choisissent une « autre voie » et n'apportent pas aussi souvent qu'il serait souhaitable, tout le soutien dont le sportif de haut niveau a besoin.

Aussi, il devient indispensable, pour susciter de véritables vocations, orienter les plus jeunes vers les clubs et encourager cet engagement dans le sport de compétition, de valoriser comme il se doit les parcours exceptionnels d'hommes et de femmes médaillés mondiaux ou olympiques qui sont nos ambassadeurs.

Une révolution de la pensée dans ce domaine est indispensable pour que l'enthousiasme des jeunes qui seraient tentés par la compétition ne soit pas brisé en plein élan. Des vraies dispositions sont désormais utiles, tant dans le système scolaire qu'à l'Université pour reconnaître enfin la plus value de l'engagement total que représente la compétition de haut niveau. La majorité des outils existe pour faciliter la vie et ne pas pénaliser l'avenir de nos sportifs les plus représentatifs. La bonne volonté, de la multitude d'acteurs concernés et susceptibles d'offrir les solutions aux problèmes rencontrés, doit être cependant affirmée, tant au niveau interministériel, qu'à celui des collectivités, des entreprises et des médias, pour que l'ensemble des moyens utiles à la réussite sportive française soit mobilisé.

Une modernisation de l'organisation des compétitions, autonome, rentable et professionnelle semble également nécessaire dans la perspective de susciter des vocations, valoriser les champions et promouvoir le sport de haut niveau.

La promotion du sport en général et du sport de haut niveau en particulier doit être renforcée à tous les niveaux de la société française.

3.3.1. Pour la promotion des valeurs du sport de haut niveau au sein de notre société

Préconisation n°3.31

Promouvoir le sport, le parcours et la réussite des sportifs de haut niveau français, notamment par la création d'une chaîne de télévision gratuite dédiée au sport et favoriser la mobilisation de tous les autres moyens de promotion audiovisuels au bénéfice de tous les sports et de la réussite de leurs meilleurs ambassadeurs.

Au-delà de la diffusion et des efforts consentis en ce domaine par les chaînes publiques nationales et par les chaînes payantes, des grands événements sportifs très ciblés dans les sports les plus populaires, de nombreuses disciplines bénéficient d'un traitement très inégal, d'une quasi absence des écrans de TV voire des autres médias. Pourtant, et cela a déjà été soulevé, les sportifs de haut niveau français brillent dans de nombreuses disciplines mais pour la plupart dans la plus grande ignorance des français.

Aussi, une chaîne dédiée au sport, réclamé par le CNOSF, permettrait tant de promouvoir de nouvelles disciplines et leurs champions, de faire converger de nouveaux moyens vers ces disciplines liés à une exposition renforcée, mais aussi à la valorisation des performances des champions français.

Ce nouveau média offrirait aussi un terrain d'exposition, par le biais de magazines et reportages, **des parcours des champions les plus exemplaires**, des contraintes auxquels ceux-ci sont soumis dans leur quête, et de dizaine de sujets de nature à rendre le sport de haut niveau plus accessible, compréhensible, et admirable pour nos concitoyens.

Préconisation n°3.32

Élaboration d'un guide de la famille du sportif de haut niveau pour aider l'entourage dans les décisions à prendre et le soutien à apporter au sportif de haut niveau : philosophie générale, soutien à l'engagement, rôle de l'entourage, personnes et services ressources, témoignages, mise en relation, partage d'expérience, ...

La famille, première cellule au sein de laquelle le sportif aura à convaincre du bien fondé de son engagement et de sa quête, et dont il devra gagner la confiance pour avoir le droit de s'inscrire dans ce projet.

Il nous appartient de préparer la famille, non seulement à accepter le choix d'un jeune sportif, mais aussi d'en guider les membres pour un accompagnement réussi tout au long des étapes qui jalonnent le parcours du compétiteur.

3.3.2. Pour la promotion des valeurs du sport de compétition dans l'éducation et l'enseignement

Préconisation n°3.33

Proposer de réserver une plus grande place au sport, ses pratiques, ses valeurs, son histoire, ses champions, dans l'enseignement, condition de sa réelle prise en compte comme fondement de l'éducation, pour un changement du regard de la société sur la personnalité et les mérites du Champion, mais aussi pour l'émergence de nouvelles ambitions parmi les plus jeunes.

La place du sport à l'école et à l'université, ce n'est pas un débat nouveau !

En tant que pratique certes, et nous y reviendrons, mais pas exclusivement. Il est opportun de revendiquer pour le sport, son histoire, son rôle social, ses légendes, ses dérives et excès, peut-être même ses dangers, au-delà de ses traditionnelles valeurs, un espace d'expression de ce phénomène de société dont les champions seraient les figures emblématiques.

Préconisation n°3.34

Ne pas opposer éducation physique et sportive et enseignement sportif, mais trouver la complémentarité entre deux démarches qui peuvent se compléter.

Au-delà de l'éducation physique et sportive, qui utilise les activités physiques et sportives comme outils pédagogiques, au service de l'éducation de l'individu dans sa globalité, l'enseignement du sport, et même du sport de compétition, comme finalité peut également trouver sa place, porteur des valeurs intrinsèques qu'il a à faire valoir, goût de l'effort dépassement de soi, engagement et recherche de l'excellence, ...

Les passerelles entre le sport scolaire et le club seraient alors sans doute plus nombreuses, plus performantes et sans doute aussi de porteuses de nouvelles collaborations et complémentarités.

Préconisation n°3.35

Promouvoir l'INSEP comme établissement d'excellence, de référence à l'image de Polytechnique, Sciences Politiques, l'ENA ou HEC...

L'INSEP, Institut National du Sport, de l'Excellence et de la Performance, fort de ses nouveaux statuts, recentré sur son secteur d'intervention privilégié - le sport de haut niveau -, totalement rénové est devenu le navire amiral du sport français et donne le cap pour tous les établissements publics.

Nous l'avons déjà dit, nous aspirons à ce que l'INSEP devienne la meilleure école des cadres supérieurs du sport au Monde.

En moyenne, près de 50 % des médaillés français de chaque olympiade (21 pour les jeux olympiques de Pékin) se préparent au sein de cet établissement. La réussite des sportifs de haut niveau dans leur parcours de formation est ici exceptionnelle.

Cette réussite doit être entretenue et promue pour faire de cet établissement de point, une de nos fiertés nationales.

4. CONCLUSION

L'ensemble de ce travail, fruit de plusieurs réunions et d'auditions d'experts, a été guidé par une volonté d'améliorer le système en place, jugé relativement satisfaisant par l'ensemble du groupe de réflexion.

Les préconisations formulées ne sont pas toutes nouvelles, mais pour la plupart, leur mise en œuvre est attendue et considérée comme essentielle à la réussite sportive de la France. Certaines apportent, par ailleurs, une réponse aux obligations que nous avons tous envers les sportifs de haut niveau qui, pour notre plus grande fierté, remportent les médailles mondiales, olympiques et paralympiques.

Toutes les recommandations retenues nous paraissent importantes, toutefois, il nous semble essentiel de garder à l'esprit la nécessité absolue d'une meilleure concertation entre les acteurs qui apporterait la complémentarité qui fait encore défaut, pour une plus grande efficacité du système français.

Au-delà des outils, des textes ou des organisations, il s'agit, peut-être et avant tout de changer les comportements, pour que les ambitions collectives soient partagées par tous et que chacun des partenaires potentiels se sente investi de sa part d'action, selon son statut, ses compétences, ses moyens et ses motivations, à la conquête de la plus haute marche des podiums.

La réactivité, l'adaptabilité du dispositif, la mobilisation de toutes les énergies, indispensables en matière de sport de haut niveau, sont à ce prix.

ATELIER N°4

EMPLOI ET FORMATION

Des métiers d'avenir

Président

Pierre MASSIE, *Vice-président de la Fédération française de Golf*

Rapporteurs

Myriam ANTOINE, *Directrice de la délégation « sport et société » du CNOSF*

Régis FOSSATI, *Conseiller sport à l'Association des Régions de France*

Serge MAUVILAIN, *Inspecteur général de la jeunesse et des sports*

Résumé

L'atelier a centré son approche sur les métiers de l'encadrement sportif sans minorer pour autant l'importance de l'emploi dans la « filière économique » du sport. Il s'agit de contribuer à la professionnalisation du secteur en garantissant la sécurité des pratiquants et des tiers, en favorisant la détection des talents et le développement du sport pour tous, même les plus éloignés de la pratique.

Au nombre de cinq, les thèmes abordés par le groupe s'inscrivent dans une recherche de couverture globale des enjeux relatifs à l'emploi et la formation dans le secteur sportif :

- Les réalités de l'emploi et son observation.
- L'employabilité, la recherche d'adéquation emploi/formation/qualification.
- L'offre de formation et ses modalités d'accès et de financement.
- La solvabilité des associations employeurs et le financement de l'emploi.
- L'accompagnement des structures employeurs.

Face à ces différents enjeux, les participants ont élaboré une série de préconisations concrètes, visant à prendre en compte les caractéristiques de l'emploi sportif, sans en faire une exception sportive.

1. Méthode, constat, organisation du travail et partis pris	80
1.1. Une approche centrée sur les fonctions d'encadrement des activités physiques et sportives	80
1.2. Un constat consensuel autour de la thématique emploi-formation	81
1.3. Approche méthodologique et partis pris	81
2. Enjeux et problématiques - Mise en perspective des préconisations	82
2.1. La connaissance et l'accès aux données : un outil de décision indispensable	82
2.2. Inscrire le dispositif de formation et de certification dans le droit commun	83
2.3. Clarté, cohérence et complémentarité, continuité des parcours de formation	85
2.4. Éviter l'émiettement des certifications au sein d'une même discipline	88
2.5. La création d'emploi et sa solvabilité	90
2.6. La formation par la voie de l'apprentissage, un atout majeur	91
2.6.1. <i>Consolider et sécuriser l'accès aux financements des formations aux métiers du sport par la voie de l'apprentissage.</i>	92
2.6.2. <i>Mettre en œuvre les ajustements permettant de développer l'apprentissage au sein des clubs sportifs employeurs</i>	92
2.6.3. <i>Inciter les instances régionales à systématiquement prévoir la déclinaison d'un volet « sport » dans les contrats d'objectifs et de moyens.</i>	93
2.7. Accompagner la structuration des associations employeurs et la fonction employeur	93
2.7.1. <i>Inscrire les stratégies de professionnalisation du mouvement sportif dans l'ensemble des politiques et projets de développement contractualisés avec les pouvoirs publics, au niveau national et régional</i>	94
2.7.2. <i>Élaborer un schéma concerté de l'accompagnement des structures employeurs à l'échelle du territoire</i>	94
2.7.3. <i>Penser « en amont » les politiques publiques nationales et régionales en faveur de l'emploi</i>	94
2.7.4. <i>Sécuriser l'employeur associatif</i>	95
2.8. Faire de la formation des bénévoles un enjeu majeur dans le processus de professionnalisation du mouvement sportif	95
2.8.1. <i>L'offre sportive locale repose largement sur l'encadrement bénévole</i>	95
2.8.2. <i>Qualité de l'offre sportive locale et compétence de l'encadrement bénévole demeurent indissociablement liés</i>	96
2.8.3. <i>La formation des dirigeants d'associations sportives à leur fonction d'employeur constitue une condition indispensable à la professionnalisation de l'emploi</i>	96
3. Préconisations de l'atelier	98
3.1. Connaissance de la réalité de l'emploi dans le champ des métiers du sport (enjeu A)	98
3.1.1. <i>Disposer de et partager les principaux ordres de grandeurs sur les chiffres de la thématique Emploi-Formation</i>	98
3.1.2. <i>Être capable de mesurer l'insertion effective des diplômés et spécifier leur champ d'insertion privilégié ou les niches</i>	99
3.2. Adéquation entre l'emploi, la formation, la qualification pour favoriser l'employabilité dans le champ des métiers du sport (enjeu B)	99
3.2.1. <i>Améliorer la lisibilité et clarifier le schéma des certifications pour garantir l'efficacité du système</i>	99
3.2.2. <i>Cohérence et régulation de l'offre - Ajuster les certifications existantes aux besoins d'emploi</i>	100
3.2.3. <i>Complémentarité et continuité des parcours</i>	100
3.3. Sécurisation des parcours professionnels (enjeu C)	101
3.3.1. <i>Lisibilité et Accessibilité des Financements</i>	101
3.3.2. <i>Pluralité des parcours et pluriactivité</i>	101
3.4. Enjeu de promotion de la voie de l'apprentissage (enjeu D)	102
3.4.1. <i>Communication / Promotion</i>	102
3.4.2. <i>Consolider l'accès à l'apprentissage dans le secteur sport en sécurisant son financement</i>	102
3.4.3. <i>Structuration</i>	103

3.5. Solvabilité des associations employeurs et de financement de l'emploi (enjeu E)	104
3.5.1. <i>Analyse du besoin en emploi</i>	104
3.5.2. <i>Objectif : Structuration financière</i>	104
3.5.3. <i>Mutualisation</i>	105
3.6. Enjeu d'accompagnement de structures employeurs (enjeu F)	105
3.6.1. <i>Accompagner la structuration de l'association employeur dans sa globalité</i>	105
3.6.2. <i>Optimiser le soutien à la gestion administrative</i>	106
3.6.3. <i>Soutenir les bénévoles dans leur fonction d'employeur par la formation</i>	106
4. CONCLUSIONS	107

ATELIER 4

EMPLOI ET FORMATION

1. MÉTHODE, CONSTAT, ORGANISATION DU TRAVAIL ET PARTIS PRIS

1.1. Une approche centrée sur les fonctions d'encadrement des activités physiques et sportives

Une approche volontairement centrée sur les fonctions d'encadrement des activités physiques et sportives, sans minorer pour autant l'importance de l'emploi dans la « filière économique » du sport :

L'atelier s'est particulièrement concentré, tout au long de ses deux mois de travaux sur la problématique emploi-formation dans les métiers de l'encadrement sportif et son environnement. Les préconisations qu'il présente portent donc essentiellement sur ce secteur.

Néanmoins, les membres de l'atelier ont souligné que l'impact du sport dans le domaine essentiel de l'emploi et, à ce titre, sa contribution à la richesse nationale et à la vie personnelle et professionnelle de nombre de nos concitoyens, n'est pas circonscrit au seul segment de l'encadrement des activités physiques et sportives.

En termes de définition et de périmètre, l'atelier fait sienne la distinction de l'Observatoire du sport et de l'emploi sportif, entre ce qui relève de la « branche professionnelle » ou « secteur d'activités » et ce qui relève de la « filière ».

La branche professionnelle réunit l'ensemble des entreprises employeurs relevant de la convention collective nationale du sport (CCNS) ainsi que les conventions collectives du golf et de l'équitation. Elle recouvre donc une diversité d'emplois : directeurs de structure, agent de développement, personnels d'entretien des équipements, d'accueil, d'administration et l'ensemble des personnels d'encadrement technique et d'animation.

Le secteur d'activités comprend la gestion d'équipements sportifs et l'encadrement d'activités sportives. Ces activités sont rassemblées dans la catégorie 92.6 de la nomenclature des activités de la Communauté européenne, catégorie statistique où le sport est isolé dans les nomenclatures européennes officielles.

La filière se compose de toutes les activités en relation avec le sport ou dépendantes des activités sportives (Constructions d'équipements sportifs ; fabrication et distribution de matériels et de vêtements sportifs, santé, éducation physique et sportive ; communication...)

Dans cette limite, l'atelier n'a pas traité non plus les problématiques d'emploi relatives à « l'évènementiel sportif », dont les enjeux en termes de formation sont importants (accueil des publics, « stadiers », sécurité dans les enceintes ; prévention ; communication pendant et autour de l'évènement ; medias et journalisme sportif...)

Enfin, il convient de souligner que si la question de la formation et de l'insertion professionnelle des sportifs de haut-niveau a été pointée par les membres du groupe de travail. Ces derniers ont estimé que le sujet devait être traité par le groupe « sport de haut-niveau ». Néanmoins, la question du double projet et de la reconversion des sportifs de haut-niveau constitue une problématique fondamentale devant appréhender les différentes étapes de vie sportive sous le prisme de l'après-carrière en développant des formes d'accompagnement adaptées (sensibilisation lors de l'entrée en pré-filière, bilan d'orientation et adaptation de la formation pour les jeunes en pôle, rencontre régulière avec le monde professionnel pour créer des opportunités, des vocations pendant la carrière sportive, création des conditions d'embauche et/ou appui dans la transition d'après carrière).

Il est acquis que les dispositifs et outils de « droit commun » de la formation peuvent être mieux mobilisés, notamment au niveau régional, au bénéfice de cette catégorie singulière et très limitée en effectifs que constituent les sportifs de haut-niveau.

1.2. Un constat consensuel autour de la thématique emploi-formation

Les travaux du groupe « emploi-formation » se sont ouverts sur le partage d'une succession de constats caractérisant le secteur. Au nombre de cinq, les thèmes abordés par le groupe s'inscrivent dans une recherche de couverture globale des enjeux relatifs à l'emploi et la formation dans le secteur sportif :

- **Les réalités de l'emploi et son observation**

L'emploi dans le secteur recouvre de multiples réalités en termes de typologie des structures employeurs, de familles de métiers et de conditions d'exercice (temps partiels, concentration des besoins sur des temps courts, saisonnalité, fragilité financière, faiblesse du maintien dans l'emploi). Si les membres du groupe de travail partagent de manière générale ces constats, le secteur ne dispose pas d'analyses quantitatives et qualitatives permettant d'envisager une approche prospective de la gestion des emplois et des compétences.

- **L'employabilité, recherche d'adéquation emploi/formation/qualification**

Si le code du sport définit le cadre général des certifications mobilisables dans le secteur pour l'encadrement contre rémunération (profession réglementée), l'architecture des certifications est encore peu lisible et ne prend pas suffisamment en compte les besoins (actuels et à venir) en emplois sur le terrain.

- **L'offre de formation et ses modalités d'accès et de financement**

Dans la continuité de la recherche d'adéquation entre emploi et certification, l'offre de formation demeure peu adaptée aux réalités de l'emploi offertes aux certifiés (des parcours de formation longs et coûteux au regard du temps de travail et de sa rémunération). Les circuits de financements de la formation professionnelle méritent d'être renforcés et la voie de l'apprentissage d'être explorée et pérennisée. En parallèle, les enjeux et les besoins en matière de formation des bénévoles nécessitent d'être mieux appréhendés.

- **La solvabilité des associations employeurs et le financement de l'emploi**

Le groupe de travail reconnaît unanimement la fragilité de la structuration financière des employeurs du secteur. Plusieurs facteurs explicatifs sont avancés tels que le manque de réflexion sur la diversification des publics et la différenciation du coût de l'offre de pratique. La mutualisation, la diversification des sources de financements, l'exploration des nouvelles formes d'emplois ainsi que la mobilisation des dispositifs d'aide à l'emploi sont autant de pistes à ré-explore.

- **L'accompagnement des structures employeurs**

Les dirigeants bénévoles constituent un public spécifique qu'il convient d'accompagner dans leur fonction employeur. La gestion d'une structure employeur nécessite de disposer de multiples compétences que la formation et les dispositifs d'accompagnement peuvent renforcer. Néanmoins, le manque de lisibilité en matière d'offre d'accompagnement et le manque de cohérence de l'offre de formation à destination des dirigeants ne permettent pas d'optimiser la structuration des structures employeurs.

1.3. Approche méthodologique et partis pris

Sur la base des constats établis, les membres du groupe de travail ont validé le principe d'aborder de manière successive les différentes thématiques en consacrant à chacune d'elles une séance visant à approfondir les constats, identifier les problématiques et enjeux et émettre des préconisations. Pour alimenter les échanges, le groupe de travail a procédé à une série d'auditions visant à apporter des éléments d'analyse complémentaires et/ou à approfondir des points spécifiques :

- Réalité de l'emploi et son observation : Jean-Louis GOUJU, Secrétaire général de l'Observatoire National des Métiers de l'Animation et du Sport,

- Apprentissage dans le secteur sportif : Xavier LABAUNE, Directeur du CFA Auvergne, représentant la Fédération Nationale des CFA,
- Professionnalisation et solvabilité de l'emploi : Pierre-Henri BOURLIER, Directeur général de la Fédération Française de Gymnastique
- Formation des dirigeants : Willy ENJOLRAS et Céline CORTIER, Cabinet MOUVENS

Les contributions écrites constituent une troisième source d'enrichissement du présent rapport. Déposées auprès du président de groupe de manière spontanée ou sur demande, elles présentent les positionnements et partis-pris des organisations représentées ou non au sein groupe.

2. ENJEUX ET PROBLÉMATIQUES - MISE EN PERSPECTIVE DES PRÉCONISATIONS

2.1. La connaissance et l'accès aux données : un outil de décision indispensable

La connaissance et l'accès aux données constituent un outil de décision indispensable aux politiques de l'emploi et de formation dans les métiers du sport et à la poursuite de la professionnalisation de ce secteur d'activités : le traitement des problématiques telles que l'adéquation emploi-formation, l'employabilité, la détection des métiers en tension, la réalité des exercices professionnels, les décisions d'ouverture des formations, les accès aux diverses certifications etc. se heurtent rapidement aux prénotions, approximations, voire aux partis-pris, si les réflexions ne peuvent pas s'appuyer sur des données, d'abord statistiques, fiables et pérennes.

Or le champ sport, dont la professionnalisation est récente et loin d'être achevée, se présente comme un ensemble composite : les données qui le caractérisent demeurent éparpillées et ne sont pas circonscrites au seul périmètre de la branche professionnelle du sport (fonction publique ; économie touristique ; animation...).

La nécessité de traiter de façon concertée et volontariste cette difficulté à accéder à des données fiables, objectivables, reposant sur des définitions et des méthodologies d'études et de recherche non contestables et partagées, fait consensus et apparaît constituer désormais, unanimement, un préalable.

La création du CAFEMAS, sous la forme juridique d'un groupement d'intérêt public, à l'initiative de l'État (ministère des Sports ; ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche ; ministère en charge de la Jeunesse), du mouvement sportif et du secteur de l'animation, des branches professionnelles du sport et de l'animation, en partenariat avec l'association des régions de France (ARF), constitue une opportunité qu'il convient de saluer et de traduire en acte.

L'atelier souhaite que les membres fondateurs et les instances d'administration et de direction du GIP s'accordent à mettre en œuvre un contrat d'objectifs et de moyens, pluriannuel, à la hauteur de l'ambition.

Opérateur privilégié des acteurs publics et privés du champ de la formation et de l'emploi, le nouvel « opérateur » CAFEMAS doit également se mettre en situation de travailler en réseau avec l'ensemble des observatoires de l'emploi et de la formation traitant du sport, tant au niveau régional que national (observatoire des fédérations notamment).

La création du CAFEMAS doit marquer, par rapport à l'outil précédent (OMNAS) dont il émane pour partie, sinon une rupture, du moins une évolution sensible au plan de son périmètre, de son ambition et en conséquence de ses modes opératoires. Sans méconnaître les contextes budgétaires contraints des uns et des autres, les moyens qui lui seront alloués par ses commanditaires doivent être appréciés à la hauteur des enjeux et en référence aux améliorations et économies que devrait générer, demain, une approche plus concertée, mieux coordonnée, davantage opérationnelle par rapport à un ensemble d'initiatives d'observation antérieures, foisonnantes et de valeur très inégale.

Préconisation n°4.1

- *Constituer une table ronde des principaux acteurs afin de travailler collectivement au croisement de données et d'information.*

- Appuyer la volonté politique de disposer d'un outil partagé visant la production d'analyses consolidées, la mutualisation d'outils et de méthodes au travers du Centre d'Analyse des Formations, des Emplois et des Métiers de l'Animation et du Sport (CAFEMAS).

Préconisation n°4.2

Sur la base de l'existant, mettre en place des outils de mesure, définir des modèles de recueil et des approches méthodologiques partagées.

Préconisation n 4.3

Identifier et pérenniser un champ « sport » au sein des principales classifications de l'emploi.

Pour mémoire, l'atelier a présenté d'autres préconisations de nature à mieux connaître l'employabilité dans les métiers de l'encadrement sportif, notamment au plan régional qui constitue le niveau d'intervention pertinent tant au plan des acteurs (DRJSCS ; conseils régionaux ; CROS ; ligues sportives; universités ; creps, partenaires sociaux...) que des niveaux de décisions et de compétences (compétence des régions en matière de formation professionnelle et d'apprentissage ; autorité académique et de certification).

Enfin, le suivi de l'emploi sportif rémunéré, qu'il soit salarié, marchand ou libéral, devrait être d'autant plus facilité que la profession d'éducateur sportif est réglementée : les éducateurs sportifs doivent se déclarer auprès des préfets de départements (Directions départementales de la cohésion sociale ou Directions départementales de la cohésion sociale et de la protection sociale) qui leur délivrent une carte professionnelle nominative. De même, les établissements d'activités physiques et sportives sont également soumis à une obligation de déclaration, préalablement à leur ouverture, auprès des mêmes services.

Cependant, il est apparu souhaitable d'améliorer l'application informatique relative aux formalités de déclaration, aux fins d'un meilleur suivi des conditions d'exercice professionnel: champ disciplinaire, territorial, genre, âge, ancienneté d'exercice, abandon professionnel, certification... Il est demandé au ministère des Sports de mettre à l'étude ces hypothèses et de faire des propositions, dans le cadre notamment des « nouveaux tours de table de concertation et gouvernance » qui pourraient être mis en place au titre de l'assemblée du sport, sur l'accès à ces données ou à des synthèses consolidées par les acteurs du sport et de la formation, dans le respect des dispositions informatiques et liberté.

Préconisation n°4.4

Prendre en compte les caractéristiques régionales (voire territoriales) et disciplinaires.

Préconisation n 4.5

Utiliser, voire adapter, les applications informatiques existantes, notamment EAPS de la direction des Sports, sous réserve des accords administratifs nécessaires (CNIL) pour mieux connaître les réalités de l'emploi (durée d'exercice, spécialité, genre, etc.).

2.2. Inscrire le dispositif de formation et de certification dans le droit commun

Il convient d'inscrire le dispositif de formation et de certification aux métiers du sport dans le droit commun de la formation initiale et de la formation professionnelle continue, **tout en créant les conditions de son adaptation aux caractéristiques propres au champ du sport.**

Il est des critiques récurrentes en matière de formation et de certification aux métiers du sport, dont l'absence de réponse alimente, depuis des années, toutes les approximations et génère des injonctions souvent contradictoires...

- le dispositif français de formation aux métiers de l'encadrement des activités physiques et du sport est considéré comme peu lisible, tant pour les usagers, les responsables des clubs que pour celles et ceux souhaitant s'engager dans une carrière sportive ; les institutions et les partenaires intervenant dans le champ avouent parfois avoir du mal à s'y retrouver ;

- les responsabilités respectives des différents acteurs (ministère des Sports, universités ; mouvement sportif, branche professionnelle, RNCP...) demeurent mal identifiées et semblent perçues plus sur le mode de la concurrence que de la coopération ;
- les formations aux diplômes d'État sont présentées comme onéreuses et trop longues, en regard d'une durée d'exercice professionnel dont on dit, sans toujours être à même de le démontrer, qu'il peut se limiter, dans certaines activités sportives, à quelques années ou demeure fortement marqué par la saisonnalité.

Préconisation n°4.10

Favoriser la diffusion efficace de l'information relative aux différentes certifications accessibles et permettant l'exercice d'un emploi dans le champ sportif vers le public le plus large (mobilisation des média existants, constitution de portails).

Préconisation n°4.12

Favoriser l'adéquation entre la durée et les coûts de formation et les situations d'emploi auxquelles elles pourront donner accès.

Préconisation n°4.13

Explorer les systèmes de régulation de l'offre de formation professionnelle sans contrevenir aux directives européennes.

Ces critiques, à l'instar des expressions et jugements sur tout dispositif de formation, doivent cependant être remises en perspective avec des éléments de contexte, sur lesquels tous s'accordent :

- l'emploi dans le sport a connu une forte croissance en quelques décennies : doublement de ses effectifs depuis 1993, triplement depuis 1980. Les comparaisons européennes placent la France en très bon rang dans la professionnalisation du secteur de l'encadrement des activités physiques et sportives, même si la Grande Bretagne caracole en tête, pour des raisons qui tiennent tant à sa culture (dont le sport est partie prenante) qu'à son système éducatif, au sein duquel le sport est bien davantage qu'une matière à enseigner.
De fait, le dispositif français de formation a probablement plus suscité et accompagné, qu'entravé ce processus de professionnalisation, à la faveur de politiques publiques du sport fortement incitatives et des politiques de l'emploi aidé dont le sport a largement bénéficié.
- Si la performance d'un dispositif de formation se mesure à sa capacité à insérer dans l'emploi celles et ceux qu'il a diplômés, les certifications aux métiers du sport n'encourent pas la critique, y compris la filière STAPS qui couvrent un champ de compétences allant bien au-delà du seul encadrement des activités physiques et sportives.
- L'adéquation Emploi/Formation a montré, sur les deux dernières décennies, la grande évolutivité du dispositif français de formation aux métiers du sport. Il a ainsi intégré des changements structurels majeurs, comme la réglementation européenne plaçant la formation professionnelle dans le champ concurrentiel, mettant ainsi un terme à une situation quasi-monopolistique des opérateurs d'État.
Le système français de formation aux métiers du sport a aussi pris la mesure des évolutions des modes de formation: individualisation des parcours mixant valorisation des acquis de l'expérience et système d'équivalence ; nouveaux équilibres entre formation initiale et formation tout au long de la vie ; renouvellement et généralisation des pédagogies de l'alternance.

Le rappel de ces aspects positifs n'a cependant pas conduit les participants à l'atelier 4 à considérer comme nulles et non avenues les appréciations critiques formulées sur le dispositif actuel de formation aux métiers du sport.

Pour améliorer le dispositif français de formation, les débats au sein de l'atelier ont dégagé une doctrine commune autour des trois points suivants :

- **ancrer définitivement le dispositif de formation aux métiers de l'encadrement sportif dans le droit commun de la formation initiale et de la formation professionnelle**, alors même que son histoire et son rapport fort au bénévolat l'ont longtemps amené à privilégier une stratégie de différenciation avec un risque fort de marginalisation;
- **en rester aux dispositions actuelles du code du sport (article L. 212-1)**, faisant de l'exercice contre rémunération de fonctions d'enseignement, d'animation, d'encadrement des activités physiques ou sportives une profession réglementée. La possession de diplômes (délivrés par l'État), de titres à finalité professionnelle (délivrés par des organismes privés ou associatifs) ou de certificats de qualification professionnelle (délivrés par la branche du sport) – toutes certifications enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) – doit garantir, notamment, la compétence en matière de sécurité des participants et des tiers. ;
- **mieux utiliser ce cadre général, les possibilités qu'il offre et les droits qu'il ouvre, en saisissant toute opportunité de le faire évoluer, par toutes les voies disponibles, conventionnelles, incitatives (politiques publiques), réglementaires, voire législatives.**
Plusieurs des préconisations de l'atelier entendent bien faire la preuve de la pertinence et de l'opérationnalité de ce parti-pris alliant ambition et pragmatisme : traitement des freins au développement de l'apprentissage dans le sport ; utilisation du DIF pour les salariés de la branche contraints par les caractéristiques propres à l'emploi sportif (un grand nombre de micro et mono employeurs) ; possibilité pour tous les salariés de mobiliser son DIF au titre de son engagement bénévole; adaptation de la réglementation des groupements d'employeurs...

Préconisation n°4.19

Étendre le droit à congés pour l'utilisation du DIF aux co-employeurs, en cas de pluriactivité ou de travail saisonnier.

Les membres de l'atelier font le pari que la dynamique participative et la nouvelle gouvernance que l'assemblée du sport entend promouvoir, créeront, dans le domaine formation-emploi aux métiers du sport, les conditions d'une approche préférant l'efficacité au dogmatisme, l'opérationnalité immédiate aux constructions nouvelles sans cesse différées et déjà remises en cause avant même d'être appliquées.

Préconisation n°4.9

Articuler les certifications françaises aux orientations européennes sans renoncer au modèle français des certifications, dont la qualité est reconnue.

Préconisation n°4.14

Utiliser la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Préconisation n°4.21

Abandonner le dispositif dérogatoire en matière de cotisations à la FPC dont bénéficient les clubs professionnels au titre du CIF/CDD.

2.3. Clarté, cohérence et complémentarité, continuité des parcours de formation

Clarté, cohérence et complémentarité, continuité des parcours de formation sont trois principes de nature à stabiliser le système français de formation, autour d'un équilibre dynamique entre les différentes voies de certification prévues par le code du sport.

L'articulation entre les diverses certifications (diplômes délivrés par l'État ; CQP et titres à finalité professionnelle) doit être fortement relativisée et dépassionnée : ce n'est plus un enjeu de pouvoir entre les certificateurs et de moins en moins un enjeu économique, les opérateurs de formation intervenant dans un cadre de libre concurrence, bien plus ouvert que d'aucuns voudraient le faire croire.

Le cadre général de libre concurrence entre les opérateurs de formation n'impose pas, au nom d'un parallélisme des formes, une mise en concurrence entre les trois modes des certifications définies par le code du sport.

C'est pourquoi, les participants à l'atelier se sont unanimement retrouvés autour des trois principes suivants : clarté, cohérence et complémentarité, continuité des parcours de formation :

Clarté : la lisibilité de l'architecture actuelle du système français de certifications ne serait pas améliorée par la multiplication de diplômes, certificats ou titres conférant strictement les mêmes prérogatives, dans des champs disciplinaires ou professionnels qui seraient strictement identiques !

Cohérence et complémentarité : la cohérence attendue du système de certification reposera, pour l'essentiel, sur la capacité à définir la spécificité propre à chacune des certifications tout en les plaçant en complémentarité et non en concurrence.

La notion de cohérence du système de certification et par voie de conséquence de l'offre de formation appellent la notion de régulation. Questionner les besoins en compétences, mesurer les impacts des certifications actuelles constituent des leviers permettant d'ajuster le schéma des certifications et l'offre de formation afférente. Il s'agit, dans ce cadre, de viser une mise en cohérence avec les besoins et perspectives de développement de l'emploi du secteur.

Préconisation n°4.6

Clarifier le mode de mobilisation des différentes voies de certifications (Diplômes relevant de l'État, CQP, Titres à Finalités Professionnelles).

Préconisation n°4.7

Repérer les positionnements et rôles de chaque acteur intervenant dans le champ des certifications et définir les bases de leur collaboration (renforcer l'efficacité des outils de coordination entre les acteurs certificateurs).

Continuité des parcours de formation : ce principe se trouve parfaitement illustré par l'avenant à la convention collective du sport évoqué au paragraphe précédent. L'idée est bien que les CQP puissent constituer « un marche-pied » vers une certification d'État. L'important est que les compétences acquises au titre d'un CQP soient reconnues et transcrites dans une table de correspondance formelle entre les différentes certifications. Une approche de même nature pour les brevets fédéraux, s'ajoutant à la valorisation des acquis de l'expérience, y compris bénévoles, doit conduire à une vraie individualisation des parcours de formation.

Pour nombre de candidats, une telle continuité des parcours de formation et la valorisation des savoirs déjà maîtrisés réduiront d'autant, le volume, la durée et donc les coûts de la formation aux diplômes d'État. La dimension promotionnelle des formations aux métiers du sport, qui constituent leur « ADN » d'origine serait ainsi perpétuée, conservant ce continuum entre encadrement bénévole et carrière professionnelle.

Préconisation n°4.15

Garantir l'approche métier sans fermer la possibilité de développer des emplois polyvalents (diversification des activités exercées – encadrement/développement/gestion de projet/administration).

Préconisation n°4.16

Définir les interconnexions, développer, systématiser les passerelles entre l'ensemble des certifications sans alourdir le chemin de formation (Clarifier les pré-requis d'accès aux certifications, favoriser les équivalences entre certifications et faciliter l'accès à la VAE).

Préconisation n°4.18

Mutualiser, partager les informations et mettre en cohérence les critères d'accès aux fonds de la formation émanant des différents acteurs financeurs (État, régions, Branche professionnelles) par :

- *le renforcement de l'accessibilité des informations relatives à l'offre de formation (mise en lien des différentes sources d'informations – sites internet et autres accès) ;*

- la centralisation de l'information au travers d'un guichet unique en région (Réfléchir au déploiement de l'expérience de guichet unique en Auvergne - www.formationauvergne.fr).

Sur les certificats de qualification professionnelle

Les CQP comme les diplômes délivrés par l'État peuvent couvrir tous les niveaux de l'échelle de classification professionnelle, du niveau 6 au niveau 1. En revanche, la création d'un CQP doit répondre à un besoin d'emploi avéré, non couvert par une certification d'État, ou correspondant à certaines conditions d'emploi (besoin permanent d'encadrement sur une courte durée, s'agissant, par exemple, d'écoles de sport, le mercredi après-midi ou le samedi).

L'accord-cadre du 16 novembre 2009 entre la branche du sport et le CNOSF s'inscrit dans cette logique de cohérence, de complémentarité et de non concurrence avec les diplômes d'État. Il est de plus en totale adéquation avec la position de la commission mixte paritaire du 7 juillet 2010, étendue comme avenant à la convention collective du sport: la durée d'exercice annuelle des titulaires de CQP est limitée à 360 heures et il est prévu, en cas de dépassement, soit le recrutement d'un titulaire d'un diplôme d'État, soit le maintien du titulaire du CQP dans l'emploi, sous la condition qu'il s'engage dans un parcours de formation professionnelle lui permettant, dans un délai et selon des modalités contractuelles définies avec son employeur, d'accéder à la qualification requise, en cours d'emploi.

Sur les titres à finalité professionnelle

Il n'y a pas lieu de considérer que le développement éventuel des titres à finalité professionnelle (ceux-ci ne concernent à ce jour que la fédération française d'équitation qui relève d'une convention collective qui lui est propre, à l'image du Golf) remettent en cause les trois principes de clarté, de cohérence et de complémentarité et de continuité des parcours professionnels et de formation qui ont fait consensus au sein de l'atelier.

Les représentants de la branche professionnelle ont rappelé qu'ils ne souhaitent pas voir inscrire au RNCP des titres à finalité professionnelle de niveau 4 (ou 5) qui correspondraient à des prérogatives d'exercice déjà couvertes par un diplôme d'État. Cette approche est conforme aux principes dont s'assure la Commission nationale de certification professionnelle (CNPC), dont l'avis est requis pour l'inscription au répertoire national des certifications professionnelles.

La création de titres à finalité professionnelle pourrait recueillir l'assentiment des partenaires sociaux et du mouvement sportif dès lors que la mesure de l'impact des certifications existantes prouve que ces dernières ne répondent pas aux besoins exprimés (principe de non concurrence entre les certifications).

La transversalité, un enjeu pour l'employeur et un atout pour le salarié

L'enjeu de complémentarité et de continuité des parcours professionnels a amené les membres du groupe de travail à considérer la question de la polyvalence des activités et l'exploration des emplois «transversaux» de type développement, communication, gestion/administration. En effet, au regard du constat de faible durée de maintien dans l'emploi d'encadrement (un nombre conséquent de départ à partir de la 5^e année d'exercice), la question de la continuité des parcours professionnels peut être soutenue par la réorientation ou l'ajustement de missions autour d'activités non techniques (encadrement). Ainsi, si la polyvalence peut constituer un bon complément d'activités pour le salarié et lutter contre l'emploi morcelé, l'exploration des missions de développement et de gestion peuvent également constituer un marchepied structurant tant pour le salarié (évolution de carrière) que pour l'entreprise employeur (recherche de stabilisation des activités et prospective autour de l'enjeu central qu'est le projet de structure).

Ces possibilités d'évolution professionnelle, voire de reconversion vers une « deuxième carrière » peuvent être facilitées selon le niveau de formation initiale, sans occulter pour autant les problèmes généraux découlant de surqualification.

Une approche volontairement apaisée de la question des certifications universitaires

La place respective des diplômes délivrés par le ministère des Sports et les Universités n'a pas focalisée les débats des membres de l'atelier, ce qui semble confirmer une situation apaisée, loin désormais des polémiques antérieures.

Les processus d'inscription des certifications au **répertoire national des certifications professionnelles** ont largement contribué à « déminer » ce dossier. La loi du 24 novembre 2009, relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie a étoffé de façon substantielle le périmètre des missions confiées à la Commission nationale consultative des certifications professionnelles (CNCP) : le principe de formulation d'un avis public d'opportunité préalablement à l'élaboration des certifications délivrées au nom de l'État et créées après d'avis d'instances consultatives associant les organisations représentatives d'employeurs et de salariés en précise utilement le cadre, la philosophie et les modalités.

De même, le parti-pris de la convention collective du sport, qui détermine le classement de l'emploi, et conséquemment, la rémunération, selon les activités effectivement exercées et non en fonction du niveau d'études ou du diplôme, a très sensiblement fait évoluer l'appréhension du problème...

Au travers de l'affirmation de leur 3 principes de clarté, cohérence et complémentarité, et de continuité des parcours de formation et professionnels, les membres de l'atelier se sont résolument inscrits dans une approche pragmatique, prenant en compte les acquis, l'expérience, en privilégiant la simplification des procédures de reconnaissance par l'instauration de passerelles et de tables de correspondances formelles entre les diverses certifications du champ.

2.4. Éviter l'émiettement des certifications au sein d'une même discipline

Il s'agit bien là d'une question centrale que les membres de l'atelier ont évoqué de façon diffuse à deux ou trois reprises au cours de leurs travaux: comment, face à une tendance lourde de diversification des pratiques physiques et sportives, éviter le risque d'émiettement des certifications et d'atomisation des métiers du sport ?

Cette diversification se décline dans tous domaines :

- diversification des formes de pratiques (initiation, loisirs, entraînements, compétition...);
- diversification des opérateurs de l'offre de pratique (associations, structures commerciales, secteur public, exercice libéral, auto-entrepreneuriat);
- diversification des attentes et des publics (petite enfance, séniors, personnes handicapées...);
- diversification des espaces et lieux de pratiques (sur des installations couvertes ou d'extérieur dédiées, sur des terrains d'exercice en milieu naturel, voire sur des lieux détournés de leur usage initial, à l'instar des sports urbains ou sur route);
- diversification de l'évolution des modes d'apprentissages techniques et pédagogiques, eux-mêmes fonctions des aspirations des différents publics et de l'évolution technique et du matériel sportif;
- diversification consécutive à l'émergence de nouvelles pratiques et de nouveaux sports...

Ce processus de diversification n'est pas un phénomène nouveau mais il a connu une accélération sans précédent les deux dernières décennies et est loin d'avoir produit tous ses effets.

Les travaux de l'atelier de l'assemblée du sport consacré au développement du sport pour tous ou celui relatif à l'économie du sport confirment ces évolutions.

L'hypothèse est faite que l'atomisation/segmentation excessive des métiers de l'encadrement des activités physiques et sportives pourrait constituer un frein au processus de création d'emplois du secteur et fragiliser le sport fédéral.

Plusieurs facteurs peuvent freiner l'émergence d'emplois dans le secteur de l'encadrement du sport, que les enquêtes sur les besoins de main d'œuvre et les prévisions du mouvement sportif confirment : **le sport ne bénéficie pas en France d'un ancrage culturel comme il existe dans d'autres pays, notamment anglo-saxons.**

La faiblesse du sport à l'École et pis encore à l'Université a conféré au mouvement sportif une responsabilité majeure en matière d'offre sportive, sans que les moyens de cette responsabilité lui aient été toujours spontanément octroyés. Il est donc essentiel de s'assurer des conditions permettant au mouvement sportif et particulièrement aux fédérations sportives nationales chargée d'une mission de service public de faire face à cette demande de sport sans précédent.

Les participants de l'atelier préconisent de veiller à limiter l'émiettement des certifications, notamment dans un champ disciplinaire donné (par exemple, on ne prévoira pas une certification de maître d'arme pour la petite enfance, les séniors ou l'escrime de loisirs en plein air, et donc autant de « métiers » différenciés, sous le motif que de nouveaux besoins ou de nouvelles clientèles apparaissent !).

Les nouvelles demandes de la clientèle en matière de sport loisirs ou de sport santé doivent pouvoir trouver réponse dans une adaptation permanente des contenus de formation, initiale ou continue et des référentiels correspondants, et non par la création de nouvelles certifications qui accentueraient l'atomisation d'un système de formation à qui on reproche déjà un manque de lisibilité.

À ce titre, la reconnaissance de la mission de la fédération sportive agréée, « en amont », aux processus d'élaboration des référentiels professionnels et de formation conduisant à des certifications inscrites au RNCP doit être réaffirmée et garantie, quelle que soit la nature de la certification (diplôme délivrés par l'État ; CQP ; titres à finalité professionnelle).

Préconisation n°4.11

Mesurer l'impact des certifications existantes et s'interroger sur les besoins non couverts par les certifications existantes (adaptation des actuelles certifications ou exploration d'autre voie en tant que de besoin exemple : TFP).

Préconisation n°4.8

Affirmer le rôle des fédérations dans le processus de certification.

Préconisation n°4.17

Ouvrir les certifications existantes vers les champs d'intervention en dehors de la branche sport ou vers de nouveaux publics pour améliorer l'employabilité et éviter l'émiettement des emplois.

Le nombre important de petits clubs n'ayant pas la surface financière suffisante pour exercer les fonctions d'employeur.

Les politiques en faveur des groupements d'employeurs, disciplinaires ou territoriaux, permettant de mutualiser l'emploi et de partager les fonctions supports de sa gestion, doivent faire l'objet de mesures volontaristes, réglementaires, législatives et fiscales.

Les démarches de coopération entre les clubs au sein d'un même territoire doivent être encouragées sur la base de diagnostics territoriaux partagés.

En milieu rural, ces coopérations et ces mutualisations semblent souvent indispensables pour garantir une offre sportive minimale et de qualité et assurer l'emploi correspondant.

Les politiques publiques d'aide au sport, au travers des contrats d'objectifs pluriannuels doivent plus systématiquement et méthodiquement encourager dans cette voie les fédérations sportives et leurs instances déconcentrées.

Les divers dispositifs d'accompagnement, pas toujours bien connus des dirigeants sportifs locaux, doivent continuer à être mobilisés pour l'accompagnement de ces dynamiques de coopération et de mutualisation (DLA, CRIB, Association Profession sport, réseau des référents territoriaux du CNOSF...).

Préconisation n°4.20

Promouvoir les groupements d'employeurs disciplinaires, multisports ou territoriaux pour limiter les contraintes du micro et mono-employeurs.

Cela étant, il apparaît que cet impératif de coopération-mutualisation pour une offre sportive territoriale diversifiée et de qualité pourrait connaître une accélération déterminante dans le cadre de la réforme des collectivités territoriales, en incitant à une prise en compte de la compétence sport par un nombre plus grand d'intercommunalités en milieu rural ou à l'occasion de l'élaboration des schémas de coopération entre les différents niveaux de collectivités.

2.5. La création d'emploi et sa solvabilité

Le coût de la prestation sportive et des modalités de sa prise en charge, même partiellement, par le bénéficiaire ou une partie d'entre eux, a longtemps constitué une question taboue. L'assimilation entre bénévolat et gratuité de la prestation demeure très ancrée chez bon nombre de dirigeants sportifs mais aussi dans la sphère publique et même privée.

Cette situation qui prive les clubs sportifs d'une recette en contre partie de leurs prestations se justifiait à l'époque où les clubs accueillent exclusivement les jeunes scolarisés pour assurer, au sein de leurs écoles de sport, une éducation sportive que l'école de la République avait du mal à assumer... Cette approche est appelée à être re-visitée au regard « du niveau de solvabilité » des différents publics accédant à l'offre de pratique.

Quoiqu'exprimée et débattue dans l'atelier, l'hypothèse d'une différenciation du prix de la prestation en fonction des publics n'aurait probablement pas fait unanimité.

S'il était délicat pour les membres de l'atelier de faire des préconisations sur un tel sujet, ils pouvaient difficilement occulter que cette question de la rémunération de la prestation sportive constitue une des clés de la solvabilité de l'emploi dans le sport, sauf à se satisfaire de la création de quelques emplois de coordination ou de chef de projet financés sur les modes connus de financement publics croisés.

L'atelier a pourtant pu auditionner une fédération sportive, qui s'est lancée dans cette voie, avec un évident succès.

Des aides publiques à l'emploi dans les métiers du sport nécessaires, mais à repenser

Les membres de l'atelier suggèrent, en restant dans le cadre strict de la thématique du développement de l'emploi, plusieurs pistes allant dans le sens d'une plus grande diversification des financements du sport associatif :

- les aides publiques à la création d'emploi et la mobilisation des financements croisés conservent une valeur incitative évidente ; ces aides pourraient utilement accompagner des politiques publiques ciblées en direction de certains publics ou certains territoires considérés comme prioritaires ;
- les financements publics ainsi mobilisés constitueraient une juste reconnaissance de l'utilité sociale des clubs sportifs, à laquelle le CNOSF est très attaché ;
- la contribution des clubs sportifs à l'animation de la vie sociale dans les territoires et à l'intérêt général, d'une part, l'enjeu de valorisation du gisement des emplois générés par la professionnalisation dans le champ des activités physiques et sportives, d'autre part, pourraient permettre de mobiliser un nouveau mécénat, dont bénéficient jusque là davantage les grandes manifestations sportives ou les grandes institutions culturelles.

La présentation de quelques initiatives visant la diversification des financements par le biais du mécénat pour les associations locales conduit à la mise en perspective d'une généralisation et d'une diffusion de ces savoirs-faires au plus grand nombre dans les territoires.

Il est suggéré qu'un groupe de travail ad hoc de l'assemblée du sport étudie rapidement la faisabilité d'une telle ambition. Une campagne nationale de communication sur les actions de mécénat dans le sport pourrait en mettre en œuvre les préconisations.

De nouveaux dispositifs de financement à explorer

Les participants de l'atelier préconisent également, pour contribuer à la solvabilité des emplois du secteur, l'expérimentation de nouveaux dispositifs de financement :

- **Chèque - sport**, à destination des salariés des entreprises et cofinancé par l'entreprise et le salarié à l'image du chèque restaurant

- Ouverture aux activités sportives en direction des mineurs des **prestations de services des CAF**, dès lors, par exemple, que l'offre de pratique s'inscrit dans un projet éducatif local labellisé
- Réflexion sur les modalités de prise en charge des activités sportives prescrites par le corps médical, dans le cadre de **prescriptions de prévention-santé**.

Préconisation n°4.39

Rechercher la mobilisation de financements croisés, sans éluder la question du coût de la pratique, la rémunération du service rendu et sa différenciation en fonction des publics et la nature des activités :

- *questionner les interrelations entre les coûts et les plus-values des différentes offres de pratiques proposées ;*
- *mieux mobiliser les financements privés (mécénat) ;*
- *valoriser l'utilité sociale des activités sportives ;*
- *imaginer de nouveaux outils d'aide au financement de la pratique sportive (ex. : chèque sport en entreprise, cofinancé par l'employeur et le salarié, ouverture des prestations des CAF aux activités sportives).*

Préconisation n°4.40

Élaborer les dispositifs d'aides à l'emploi comme coup de pouce au démarrage et les mobiliser dans le respect des finalités des dispositifs (aide à la structuration de l'entreprise employeur et/ou aide à l'insertion professionnelle) :

- *impliquer les têtes de réseau dans la conception des aides publiques de l'emploi en vue d'optimiser l'adéquation entre les besoins d'emploi et la finalité des aides ;*
- *mobiliser les têtes de réseau pour accompagner l'utilisation des dispositifs d'aide à l'emploi et anticiper la recherche d'équilibres financiers nécessaires à la pérennisation ;*
- *systématiser l'évaluation des dispositifs d'aide à l'emploi dans le secteur sportif.*

2.6. La formation par la voie de l'apprentissage, un atout majeur

La formation par la voie de l'apprentissage est un atout majeur au service du développement de l'emploi dans le sport et une réponse adaptée à la question de la formation initiale des jeunes dans les métiers du sport

Les formations aux métiers du sport et de l'animation font appel aux mises en situation pédagogique sur le terrain et l'alternance et sont donc particulièrement adaptées à l'apprentissage. Or, le volume des certifications délivrées par la voie de l'apprentissage reste marginal. L'apprentissage n'est pas une formule d'embauche traditionnelle dans les métiers du sport, et plus spécifiquement dans le secteur associatif et le secteur public.

Organisés au sein d'une fédération nationale des CFA Sport Animation Tourisme, les 10 CFA aux métiers du sport et de l'animation n'assurent qu'un millier de certifications, en référence aux 440 000 contrats d'apprentissages recensés en 2009 au plan national et aux 24 000 certifications relatives aux métiers de l'encadrement sportif délivrées annuellement. Moins de 5% des certifications « sport » sont donc délivrées par la voie de l'apprentissage.

La première vague des contrats d'objectifs et de moyens mise en place par la loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 pour développer l'apprentissage n'a pas donné lieu, à quelques exceptions près, à des applications dans le champ du sport.

Pour autant, au sein de l'atelier, la voie de l'apprentissage a fait consensus auprès de l'ensemble des acteurs et son développement est considéré comme une priorité, au moment même où les pouvoirs publics font de la relance de cette filière de formation un enjeu majeur pour l'insertion professionnelle des jeunes et l'emploi.

Les débats ont permis d'identifier les conditions permettant, enfin, à cette voie de formation de prendre toute la place qui lui revient dans le sport.

Les préconisations proposées par l'atelier visent les objectifs suivants.

2.6.1. Consolider et sécuriser l'accès aux financements des formations aux métiers du sport par la voie de l'apprentissage.

Il est proposé, notamment, de réaliser une étude d'impact sur l'élargissement de l'assiette d'assujettissement des associations à la taxe d'apprentissage, en les exonérant d'autant de la taxe sur les salaires qu'elles règlent ; de trouver des modes de financements régionaux moins pénalisants pour les CFA aux métiers du sport, souvent créés « hors murs » ; d'encourager la branche sport à poursuivre ses aides aux formations par l'apprentissage, sans que cette intervention soit dissuasive, comme c'est le cas actuellement, du fait des modalités de calcul de l'assiette des frais de gestion des OPCA.

Préconisation n°4.25

Inciter les régions à contribuer au financement de l'apprentissage dans le secteur sportif.

Préconisation n°4.26

Assujettir tous les employeurs du secteur sportif au paiement de la taxe d'apprentissage sous couvert d'une exonération de tout ou partie de la taxe sur les salaires (lancement d'une étude de faisabilité).

Préconisation n° 4.27

Réintégrer les montants financiers consacrés par la branche professionnelle au financement de la voie de l'apprentissage dans le sport dans le calcul de l'assiette des frais de gestion des OPCA.

Préconisation n°4.28

Permettre aux OPCA de la branche professionnelle de récolter la taxe d'apprentissage (agrément OCTA).

92

Préconisation n°4.29

Sensibiliser les clubs professionnels à contribuer au financement de l'apprentissage dans le secteur sport.

Préconisation n°4.30

Veiller à ce que la caractéristique propre à de nombreux CFA du sport (CFA dits « hors murs » s'appuyant sur des Unités de formations à l'apprentissage /UFA) ne les prive pas des financements attribués aux CFA « établissements » en matière de frais de fonctionnement ou pour le soutien à leurs équipes de formateurs.

Préconisation n°4.31

Privilégier la cohérence et la complémentarité (plus que la concurrence) entre les divers dispositifs de l'alternance (contrats d'apprentissage/contrats de professionnalisation).

2.6.2. Mettre en œuvre les ajustements permettant de développer l'apprentissage au sein des clubs sportifs employeurs

Il s'agit notamment de permettre la fonction de « maître d'apprentissage » aux dirigeants bénévoles dont la compétence et la disponibilité sont reconnues par l'autorité académique ou d'autoriser une fonction de maître d'apprentissage partagé entre plusieurs associations situées à proximité.

Préconisation n°4.32

Faciliter et adapter les modalités de l'alternance dans l'emploi et au CFA aux modalités saisonnières de certaines activités sportives.

Préconisation n°4.33

Permettre aux dirigeants bénévoles d'occuper la fonction de « maître d'apprentissage » dont la compétence et la disponibilité sont reconnues par l'autorité académique.

Préconisation n°4.34

Autoriser le statut de maître d'apprentissage partagé entre plusieurs employeurs associatifs sur un même territoire de proximité.

Préconisation n°4.35

Introduire la référence à un tutorat technique spécialisé (complétant la fonction de maître d'apprentissage) pour tenir compte de la dimension disciplinaire de l'encadrement sportif.

Préconisation n 4.36

Utiliser le prochain projet de loi sur l'apprentissage annoncé par le gouvernement pour faciliter, par un aménagement du Code du travail, les adaptations de l'apprentissage aux contextes particuliers de l'emploi dans le sport et plus globalement dans le champ associatif et sécuriser les pratiques d'ouverture déjà initiées par l'autorité académique de l'apprentissage (DRJSCS) et les services du ministère du Travail.

2.6.3. Inciter les instances régionales à systématiquement prévoir la déclinaison d'un volet « sport » dans les contrats d'objectifs et de moyens.

Inciter les instances régionales à systématiquement prévoir la déclinaison d'un volet « sport » dans les contrats d'objectifs et de moyens qu'ils mettent en œuvre, ou lors des campagnes de communication qu'ils initient au niveau territorial, afin de promouvoir la formation par la voie de l'apprentissage.

Les membres de l'atelier « emploi-formation » de l'assemblée du sport soulignent l'intérêt d'utiliser le prochain projet de loi sur l'apprentissage annoncé par le gouvernement pour faciliter, par un aménagement du Code du travail, les adaptations de l'apprentissage aux contextes particuliers de l'emploi dans le sport et plus généralement dans le secteur associatif. Ce « toilettage » législatif ou réglementaire permettrait de sécuriser les pratiques d'ouverture déjà initiées par les DRJSCS, autorités académiques, et les services du ministère du Travail.

Préconisation n°4.22

Valoriser, par une communication adaptée, la voie de la formation par l'apprentissage dans les métiers du sport.

Préconisation n°4.23

Soutenir la structure fédératrice de l'apprentissage dans le secteur (FNCF) afin de garantir la représentation et la promotion du dispositif.

Préconisation n°4.24

Inciter les instances régionales à décliner un volet « métiers du sport » dans les contrats objectifs et de moyens qu'ils signent pour valoriser la voie de l'apprentissage.

2.7. Accompagner la structuration des associations employeurs et la fonction employeur

Les membres de l'atelier ont consacré une séance de près de cinq heures spécifiquement à cette question.

Il ressort des débats et des diverses auditions qu'ils ont organisés ou des contributions qui leur ont été présentées, trois idées force :

1. Le dirigeant de l'association sportive est le « primo-déclencheur » de la création d'un emploi et l'existence d'un projet de développement de l'association en constitue le ciment.
2. La formation des principaux dirigeants de l'association à leur responsabilité d'employeurs constitue un gage déterminant à la pérennisation de l'emploi et à la sécurisation des relations avec le salarié. C'est notamment pourquoi, la branche sport a commencé à financer des actions de formations de dirigeants bénévoles, alors que ce public ne relève pas de sa cible prioritaire.

3. Il convient de continuer à favoriser l'accès des associations s'engageant dans un processus de création d'emploi aux dispositifs d'accompagnement existant et à explorer toutes les nouvelles formes de mutualisation de gestion de l'emploi dans le sport.

Les réflexions au sein de l'atelier et les préconisations avancées relèvent principalement de quatre registres distincts, sur lesquels il convient d'agir simultanément, pour promouvoir une politique dynamique et volontariste de développement de l'emploi dans le sport, dont le potentiel de création est estimé, par le président du CNOSF, à 25 000 emplois :

2.7.1. Inscrire les stratégies de professionnalisation du mouvement sportif dans l'ensemble des politiques et projets de développement contractualisés avec les pouvoirs publics, au niveau national et régional

Préconisation n°4.37

Mettre en place un accompagnement en amont de la création d'emplois visant la consolidation ou la formalisation du projet associatif (intégration de l'emploi dans un projet de développement plus large).

Préconisation n 4.43

Inciter les fédérations à intégrer une gestion mutualisée de l'emploi dans le projet global de développement (politique de soutien des structures déconcentrées).

2.7.2. Élaborer un schéma concerté de l'accompagnement des structures employeurs à l'échelle du territoire

Il convient d'expertiser et d'optimiser les dispositifs d'accompagnement existants (Crib, DLA, profession sport, réseau des référents territoriaux du CNOSF, ...), de rechercher les moyens d'une plus grande efficacité et complémentarité de leurs interventions, pour aboutir à l'élaboration d'un schéma concerté de l'accompagnement des structures employeurs à l'échelle du territoire.

Préconisation n°4.38

Mobiliser et diffuser largement les outils existants permettant de mesurer l'opportunité de création d'emploi (diagnostic du besoin d'emploi).

Préconisation n°4.45

Repérer les besoins d'accompagnement et les acteurs locaux de l'accompagnement (lisibilité de l'offre d'accompagnement).

Préconisation n°4.46

Favoriser la concertation en matière d'accompagnement en :

- *définissant des schémas de collaborations territoriales pour garantir la chaîne de l'accompagnement (échelon pertinent : la région) ;*
- *incitant contractuellement à l'intégration des stratégies de professionnalisation dans les conventions d'objectifs ;*
- *envisageant une coordination/un appui national (renforcement du Centre national d'appui et de ressources – CNAR Sport).*

2.7.3. Penser « en amont » les politiques publiques nationales et régionales en faveur de l'emploi

Il convient de penser davantage « en amont » les politiques publiques nationales et régionales en faveur de l'emploi, en prenant en compte le potentiel de création et les caractéristiques propres au secteur du sport, et, en associant les acteurs concernés (ministère, mouvement sportif, branche, collectivités), dans les phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation.

Il s'agit également de promouvoir l'emploi mutualisé et soutenir, au plan juridique, économique, fiscal et en Gestion des Ressources Humaines, les différentes formes de groupement d'employeurs (disciplinaire, omnisports, territorial...) et les différentes modalités de l'emploi.

Préconisation n°4.41

Soutenir la création de groupements d'employeurs :

- Assouplir la création des GE par la possibilité de mutualiser des postes relevant de diverses branches (assouplir la règle de soumission à une seule convention collective pour les groupements d'employeurs et faciliter la mixité fiscale).
- Aider les groupements d'employeurs dédiés au sport dans leur fonction de « gestion de ressources humaines » (accompagnement financier et méthodologique ; élaboration des plans de formation coordonnés ; etc.).

Préconisation n°4.42

Clarifier le statut de la mise à disposition dans le cadre des groupements d'employeurs.

2.7.4. Sécuriser l'employeur associatif

Ces préconisations visent à sécuriser l'employeur associatif, en évaluant l'impact des divers dispositifs existants (chèque associatif, tiers de confiance...) et en prenant davantage en compte le coût de ces prestations de service pour les opérateurs délégués.

Préconisation n°4.44

Étudier les conséquences en termes d'emploi du projet de modification de la fiscalité acquise par le secteur des centres équestres.

Préconisation n°4.47

Évaluer l'impact du Chèque Emploi Associatif et adapter le dispositif au contexte conventionnel.

Préconisation n°4.48

Flécher des financements publics visant la mise en place (ou la généralisation) d'un service de gestion administrative de l'emploi (fonction tiers de confiance) accessible à toute structure employeur.

95

2.8. Faire de la formation des bénévoles un enjeu majeur dans le processus de professionnalisation du mouvement sportif

La formulation peut paraître inadaptée mais les membres de l'atelier se sont rapidement et unanimement retrouvés autour des trois idées suivantes :

2.8.1. L'offre sportive locale repose largement sur l'encadrement bénévole

L'encadrement, sous toutes ses formes (initiation, perfectionnement, entraînement, animation, accompagnement...) des activités physiques et sportives demeure encore, malgré l'important processus de professionnalisation du secteur, largement assuré par les éducateurs et animateurs bénévoles au sein des 175 000 associations sportives affiliées à une fédération et des écoles de sport encore bien plus nombreuses créées en leur sein.

La formation technique et pédagogique de ces encadrants, qui constituent, après l'école, le mercredi, les fins de semaines et durant les vacances, le premier « mode de garde » des enfants et des jeunes est, pour l'essentiel assurée par les fédérations et leur équipes techniques nationales et régionales.

Les brevets fédéraux ont constitué les premiers référentiels de formation, répondant à une triple exigence :

- homogénéiser les objectifs et les processus d'apprentissage techniques et pédagogiques de la discipline, indispensable à la cohérence de la stratégie sportive fédérale, notamment en matière de compétition et de haut-niveau ;
- répondre aux exigences de sécurité et de qualité de la prestation sportive, particulièrement en direction des mineurs ;
- contribuer à la conception et à la diffusion du corpus de doctrine, de la politique, et des valeurs de la fédération, du siège national au licencié de base.

2.8.2. Qualité de l'offre sportive locale et compétence de l'encadrement bénévole demeurent indissociablement liés

Le recrutement d'un éducateur sportif professionnel au sein d'un club n'éteint pas le besoin d'éducateurs bénévoles, compte-tenu de la diversité des palettes de la fonction sociale et éducative des associations sportives. Cette tendance pourrait d'ailleurs être renforcée compte-tenu de la conjoncture économique.

D'autre part, les éducateurs sportifs bénévoles sont demandeurs de mises à jour et de perfectionnement de leur compétence, ce qui a conduit souvent un nombre non négligeable d'entre eux à acquérir une certification professionnelle (brevet d'État, par exemple), quand bien même ils n'exerçaient pas à titre professionnel.

Enfin, la société évoluant, certains éducateurs bénévoles souhaitent de plus en plus que les prestations qu'ils dispensent, même si elles ne constituent pas leur activité professionnelle principale, puissent donner lieu à une juste indemnisation et, au-delà, à une juste reconnaissance de leur compétence.

En l'état actuel du code du sport, l'exigence de certification repose sur l'exercice rémunéré de l'encadrement d'une activité physique ou sportive à quelque titre que ce soit, principal, accessoire, intermittent ou saisonnier. Il est donc important que le besoin de certification pour l'encadrement des activités sportives à titre accessoire ou relevant du bénévolat indemnisé soit traité en tant que tel : diverses préconisations précédentes de l'atelier sont de nature à répondre à cette situation, notamment celles relatives au développement des CQP, à la continuité des parcours de formation, ou sous la forme d'une table d'équivalence entre les divers niveaux de certification.

Ces adaptations, indispensables, peuvent être mises en œuvre dans le cadre actuel du code du sport et au travers de la relance d'un processus de concertation ad hoc, entre le ministère, la branche professionnelle du sport et le mouvement sportif.

Préconisation n°4.49

Structurer l'offre de formation des dirigeants bénévoles pour une montée en compétences de ces derniers en définissant un socle de connaissances fondamentales.

2.8.3. La formation des dirigeants d'associations sportives à leur fonction d'employeur constitue une condition indispensable à la professionnalisation de l'emploi

Les membres de l'atelier ont souligné à plusieurs reprises combien la mise en œuvre d'un projet associatif élaboré suppose la structuration de l'association employeur qui doit être perçue et accompagnée dans sa globalité afin de créer les conditions optimales d'accueil de l'emploi et du dialogue social.

Ce point est rappelé, pour mémoire, renvoyant aux développements et aux préconisations spécifiques faites précédemment.

Or, les dirigeants bénévoles des associations constituent un public spécifique dont l'accès à la formation et la sécurité de son financement sont souvent difficilement assurés.

L'offre aujourd'hui apparaît dispersée, très concentrée sur des contenus génériques (gérer, administrer l'association, communiquer), peu ouverte sur la connaissance de l'environnement (connaître les collectivités et leurs priorités d'intervention), voire des publics (le zapping des jeunes : comment fidéliser les licenciés).

L'accès à cette offre de formation est, de plus, difficile pour des bénévoles associatifs dont la disponibilité n'est pas extensible. Enfin, les formes pédagogiques mises en œuvre privilégient les formations « en présentiel », exploitant encore trop peu les technologies d'enseignement à distance et quasiment pas les méthodes d'accompagnement personnalisé, qui s'adapterait bien au mécénat de compétence.

L'expérimentation conduite dans cinq régions et les initiatives engagées par d'autres confirment l'échelon régional comme l'échelon pertinent pour mener une réflexion sur des schémas de formation des dirigeants, cohérents et concertés, ainsi que pour identifier l'entité chargée de coordonner cette offre « territoriale » de formation.

Si des connections entre formations à destination des éducateurs professionnels, notamment en formation continue, et des bénévoles peuvent être favorisées, il a été rappelé que formation professionnelle et formation des dirigeants ne relèvent ni des mêmes logiques, ni d'un cadre juridique et financier commun, ni des mêmes principes de régulation. Il apparaît conforme aux principes d'autonomie et de liberté d'association que le mouvement sportif et fédéral ne soit pas privé de la maîtrise de la formation de ses dirigeants, au travers des dispositifs de mutualisation et des financements de l'offre de formation qu'il s'agit de conforter ou de promouvoir.

Préconisation n°4.50

Coordonner l'offre de formation des dirigeants afin de garantir la cohérence et la qualité :

- Niveau national : définir un référentiel de compétences partagé entre les acteurs clés de la formation, « démarche qualité » des ingénieries, base de données de l'offre de formation favorisant les échanges entre acteurs.
- Niveau régional : définir des schémas de formation cohérents et concertés sur la base des besoins territoriaux repérés.

Préconisation n°4.51

Assurer l'accessibilité et le financement de la formation des dirigeants bénévoles par :

- la diffusion large de l'offre de formation et les dispositions prévues pour soutenir la formation des bénévoles (guichet unique) ;
- la mutualisation en tant que de besoin de l'offre de formation sur un territoire (au sein du mouvement associatif pour les thématiques transversales, au sein du mouvement sportif pour les thématiques qui lui sont propres) ;
- la création d'un fond co-géré de compensation destiné à prendre en charge l'absence du lieu de travail quand le dirigeant bénévole suit une formation ;
- la mobilisation par le salarié de son DIF (et son droit à congés) pour financer une formation de bénévole associatif.

Enfin, les membres de l'atelier ont pointé deux éléments visant la promotion de l'engagement bénévole et sa reconnaissance en :

- soutenant et valorisant davantage les initiatives de formation et de promotion visant à faciliter l'accès des jeunes aux responsabilités associatives
- diffusant largement et mobilisant les outils permettant d'inscrire les acquis bénévoles dans un processus de validation (Carnet de vie du bénévole), valorisable dans le parcours associatif comme dans le parcours professionnel.

Préconisation n°4.52

Soutenir le développement d'initiatives propices à l'engagement des jeunes dans la vie associative (stages jeunes dirigeants).

Préconisation n°4.53

Favoriser la reconnaissance des acquis en mobilisant les outils visant la Validation des Acquis de l'Expérience bénévole (carnet de vie du bénévole).

3. PRÉCONISATIONS DE L'ATELIER

3.1. Connaissance de la réalité de l'emploi dans le champ des métiers du sport (enjeu A)

Constat :

Il existe de nombreux accès à la donnée en matière de métier, d'emploi et de formation. La question fondamentale est la difficulté à collecter et à agréger ces données, (qui vont bien au-delà de la branche professionnelle du sport : fonction publique, branche animation, tourisme...) et à disposer d'éléments stabilisés/consolidés permettant une prise de décision. Plusieurs éléments d'ordre structurel sont à prendre en compte dans le travail de collecte et d'agrégation des données du secteur :

- Les données du sport révèlent que le secteur est un ensemble éclaté, composite.
- Il est nécessaire de prendre en compte tous les métiers nécessaires au développement du sport.

La principale caractéristique des données du sport est leur rapidité de transformation (variation importante).

Questionnement :

- Comment optimiser la connaissance du milieu pour faciliter le développement de l'emploi, favoriser l'adéquation avec les formations et garantir la sécurisation des parcours professionnels ?
- Comment disposer de données faisant consensus et couvrant la diversité de situations du secteur sportif ?
- Comment aller au-delà du simple constat du caractère composite de l'emploi dans le sport, et mieux cerner les diversités des situations professionnelles concrètes par secteurs : accès et durée dans l'emploi, carrières, rémunérations, bivalence, temps partiel, précarité, formation tout au long de la vie, reconversions professionnelles, financements des emplois et flux financiers de la formation professionnelle... ?

98

3.1.1. Disposer de et partager les principaux ordres de grandeurs sur les chiffres de la thématique Emploi-Formation

Être en mesure d'agréger, synthétiser, segmenter et consolider des **données** de « sous-secteurs » du sport et de secteurs périphériques.

Préconisation n°4.1

- *Constituer une table ronde des principaux acteurs afin de travailler collectivement au croisement de données et d'information.*
- *Appuyer la volonté politique de disposer d'un outil partagé visant la production d'analyses consolidées, la mutualisation d'outils et de méthodes au travers du Centre d'Analyse des Formations, des Emplois et des Métiers de l'Animation et du Sport (CAFEMAS).*

Préconisation n°4.2

Sur la base de l'existant, mettre en place des outils de mesure, définir des modèles de recueil et des approches méthodologiques partagées sur les formations, les métiers et les emplois.

Préconisation n°4.3

Identifier et pérenniser un champ « sport » au sein des principales classifications de l'emploi.

3.1.2. Être capable de mesurer l'insertion effective des diplômés et spécifier leur champ d'insertion privilégié ou les niches

Préconisation n°4.5

Prendre en compte les caractéristiques régionales (voire territoriales) et disciplinaires.

Préconisation n°4.6

Utiliser, voire adapter, les applications informatiques existantes, sous réserve des accords administratifs nécessaires (CNIL) pour mieux connaître les réalités de l'emploi (durée d'exercice, spécialité, genre, etc.).

3.2. Adéquation entre l'emploi, la formation, la qualification pour favoriser l'employabilité dans le champ des métiers du sport (enjeu B)

Constat :

L'emploi dans le sport a connu une forte croissance en quelques décennies : doublement de ses effectifs depuis 1993, triplement depuis 1980, plaçant la France à hauteur de l'Allemagne, mais encore très loin de la Grande Bretagne. Ce processus est loin d'être achevé et le sport doit continuer à être considéré comme un secteur en cours de professionnalisation.

Plus de 24 000 certifiés annuellement répondent aux différents besoins en emploi (encadrement, développement, gestion/administration, etc.) et justifient d'un taux d'insertion professionnelle qui tient très largement la comparaison avec d'autres champs de certifications ; il n'en reste pas moins que l'adéquation formation/emploi doit demeurer une exigence et prendre en compte les évolutions significatives et régulières de la demande sociale de sport (nouveaux publics, nouvelles aspirations, nouveaux temps et d'espaces et nouvelles formes de pratiques...).

Emploi et formation étant intimement liés, l'entrée par le besoin conditionne très largement l'adéquation emploi/formation.

Questionnement :

- Comment garantir une meilleure lisibilité des certifications du secteur ?
- Quelle efficacité dans le système global des certifications ?
- Quelle garantie de l'adéquation emploi-formation ?
- Comment favoriser un parcours professionnel durable pour les professionnels du secteur ?
- Comment répondre à la diversification de la demande de sport, sans tomber dans le travers d'un émiettement des qualifications ?

3.2.1. Améliorer la lisibilité et clarifier le schéma des certifications pour garantir l'efficacité du système

- Connaissance des **champs d'action** des certifications
- **Gouvernance** et rôle des acteurs

Préconisation n°4.7

Clarifier le mode de mobilisation des différentes voies de certifications (Diplômes relevant de l'État, CQP, Titres à Finalités Professionnelles).

Préconisation n°4.8

Repérer les positionnements et rôles des acteurs intervenant dans le champ des certifications et définir les bases de leur collaboration (renforcer l'efficacité des outils de coordination entre les acteurs certificateurs).

Préconisation n°4.9

Affirmer le rôle des fédérations dans le processus de certification.

Préconisation n°4.10

Articuler les certifications françaises à la structuration européenne sans renoncer au modèle français des certifications, dont la qualité est reconnue.

Préconisation n°4.11

Favoriser la diffusion efficace de l'information relative aux différentes certifications accessibles et permettant l'exercice d'un emploi dans le champ sportif vers le public le plus large (mobilisation des médias existants, constitution de portails).

3.2.2. Cohérence et régulation de l'offre - Ajuster les certifications existantes aux besoins d'emploi**Préconisation n°4.12**

Mesurer l'impact des certifications existantes et s'interroger sur les besoins non couverts par les certifications existantes (adaptation des actuelles certifications ou exploration d'autres voies en tant que de besoin).

Préconisation n°4.13

Favoriser l'adéquation entre la durée et les coûts de formation et les situations d'emploi auxquelles elles donnent accès.

Préconisation n°4.14

Explorer les systèmes de régulation de l'offre de formation sans contrevenir aux directives européennes.

Préconisation n°4.15

Utiliser la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

3.2.3. Complémentarité et continuité des parcours

Construire un schéma de certifications garantissant la complémentarité entre les certifications, facilitant l'emploi dans la branche et les branches connexes et favorisant un parcours professionnel pour les candidats

Préconisation n°4.16

Garantir l'approche métier sans fermer la possibilité de développer des emplois polyvalents (diversification des activités exercées – encadrement/développement/gestion de projet/administration).

Préconisation n°4.17

Définir les interconnexions, développer, systématiser les passerelles entre l'ensemble des certifications sans alourdir le parcours de formation (Clarifier les pré-requis d'accès aux certifications, favoriser les équivalences et faciliter l'accès à la VAE).

Préconisation n°4.18

Ouvrir les certifications existantes vers les champs d'intervention en dehors de la branche sport ou vers de nouveaux publics pour améliorer l'employabilité et éviter l'émiettement de la profession.

3.3. Sécurisation des parcours professionnels (enjeu C)

Constat :

Les questions du recyclage et d'élargissement des compétences constituent le point central de la sécurisation des parcours professionnels. Si l'obligation de la qualification initiale est nécessaire, les parcours professionnels peuvent être fragilisés par l'absence d'obligation d'entretenir ou de développer les compétences en fonction des nouvelles exigences inhérentes à la fonction occupée ou en fonction de l'évolution professionnelle envisagée.

Dans le champ des métiers du sport où la possession d'une compétence initiale reconnue est une exigence de recrutement (profession réglementée), la sécurisation des parcours professionnels porte sur l'élargissement des compétences, l'adaptation à la demande sociale et aux nouveaux publics, l'acquisition de connaissances connexes (pluriactivités), voire la reconversion professionnelle s'agissant de carrières réputées courtes (trois « barrières dans la carrière de l'éducateur sportif /cf. exemples cités des activités nautiques et de l'équitation : à l'issue, certains diplômés n'exercent jamais et des flux de départ sont constatés après 5 et 20 d'exercice).

Si les dispositions législatives permettent l'accès à la formation tout au long de la vie professionnelle, les spécificités de l'emploi dans le secteur sportif constituent un frein non négligeable à leur mobilisation systématique (pluri-employeurs, temps partiel, saisonnalité, « mono et micro » -employeurs, contraintes de travail, etc.).

La question de la sécurisation des parcours professionnels est à double entrée : sous l'angle du droit du salarié à une formation professionnelle tout au long de la vie, mais aussi sous l'angle de la pérennisation de l'emploi et sa reconnaissance.

La sécurisation des parcours professionnels ne peut être garantie sans la professionnalisation des dirigeants employeurs (formation de dirigeants)

Questionnement :

- Comment sécuriser les parcours professionnels dans le champ du sport ?
- Comment favoriser l'adaptation des compétences aux exigences évolutives en matière de pratique sportive et garantir l'adéquation emploi/formation ?

101

3.3.1. Lisibilité et Accessibilité des Financements

Améliorer la disponibilité et l'accessibilité des financements

Préconisation n°4.19

Mutualiser, partager les informations et mettre en cohérence les critères d'accès aux fonds de la formation émanant des différents acteurs financeurs (État, régions, Branche professionnelles) par :

- *le renforcement de l'accessibilité des informations relatives à l'offre de formation*
- *la centralisation de l'information au travers d'un guichet unique en région.*

3.3.2. Pluralité des parcours et pluriactivité

Être en mesure de construire des parcours « à voies multiples »

Préconisation n°4.20

Étendre le droit à congés pour l'utilisation du droit individuel à la formation (D.I.F.) aux co-employeurs, en cas de pluriactivité ou de travail saisonnier.

Préconisation n°4.21

Promouvoir les groupements d'employeurs disciplinaires, multisports ou territoriaux pour limiter les contraintes des micros et mono-employeurs.

3.4. Enjeu de promotion de la voie de l'apprentissage (enjeu D)

Constat :

L'apprentissage semble faire consensus auprès de l'ensemble des acteurs. La question de son développement et de son soutien doit pouvoir permettre de mieux favoriser l'accès aux formations et garantir par conséquent l'employabilité dans le secteur.

Néanmoins, il existe encore quelques freins d'accès à l'apprentissage :

- Les CFA dans le secteur sont relativement récents
- Le secteur concerne peu d'apprentis au regard de l'effectif total d'apprentis tous secteurs confondus
- Peu de moyens financiers (les CFA du secteur sont tributaires des financements de l'interprofessionnel, considérés comme un secteur « parasite » dans la collecte de la taxe professionnelle, et, des modalités de financement des régions disparates) Des employeurs de petite taille mobilisant les dispositifs de contrats aidés par opportunité
- Une méconnaissance des dispositions de l'apprentissage
- Des caractéristiques de l'emploi et des structures employeurs fragiles (saisonnalité, mono-employeurs...)
- Un cadre spécifique et une architecture des diplômés du champ sport encore mal connus

Questionnement :

- Comment favoriser le développement de l'apprentissage dans le secteur du sport ?
- Comment lutter contre les difficultés d'accès à l'apprentissage ?

3.4.1. Communication / Promotion

Mieux **informer et valoriser** les dispositifs liés à l'apprentissage dans le champ du sport

Préconisation n°4.22

Valoriser, par une communication adaptée, la voie de la formation par l'apprentissage dans les métiers du sport.

Préconisation n°4.23

Soutenir la structure fédératrice de l'apprentissage dans le secteur afin de garantir la représentation et la promotion du dispositif.

Préconisation n°4.24

Inciter les instances régionales à décliner un volet « métiers du sport » dans les contrats d'objectifs et de moyens qu'ils signent pour valoriser la voie de l'apprentissage.

3.4.2. Consolider l'accès à l'apprentissage dans le secteur sport en sécurisant son financement

Préconisation n°4.25

Inciter les régions à contribuer au financement de l'apprentissage dans le secteur sportif.

Préconisation n°4.26

Assujettir tous les employeurs du secteur sportif au paiement de la taxe d'apprentissage sous couvert d'une exonération de tout ou partie de la taxe sur les salaires (lancement d'une étude de faisabilité).

Préconisation n°4.27

Réintégrer les montants financiers consacrés par la branche professionnelle au financement de la voie de l'apprentissage dans le sport dans le calcul de l'assiette des frais de gestion des Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA).

Préconisation n°4.28

Permettre aux OPCA de la branche professionnelle de récolter la taxe d'apprentissage (agrément Organismes collecteurs de la taxe d'apprentissage -OCTA-).

Préconisation n°4.29

Sensibiliser les clubs professionnels à contribuer au financement de l'apprentissage dans le secteur sport.

Préconisation n°4.30

Veiller à ce que la caractéristique propre à de nombreux centres de formation d'apprentis (CFA) du sport, dits « hors murs » (s'appuyant sur des Unités de formations à l'apprentissage -UFA-) ne les prive pas des financements attribués aux CFA « établissements » (frais de fonctionnement et soutien aux équipes de formateurs).

Préconisation n°4.31

Privilégier la cohérence et la complémentarité (plus que la concurrence) entre les divers dispositifs de l'alternance (contrats d'apprentissage/contrats de professionnalisation).

3.4.3. Structuration

Mieux appréhender la **typologie d'employeurs** (exploration de la mutualisation, accompagner les employeurs potentiels) et renforcer les ajustements liés à la **gestion pédagogique** de l'apprentissage.

Préconisation n°4.32

Faciliter et adapter les modalités de l'alternance dans l'emploi et au CFA aux modalités saisonnières de certaines activités sportives.

Préconisation n°4.33

Permettre aux dirigeants bénévoles d'occuper la fonction de « maître d'apprentissage » dont la compétence et la disponibilité sont reconnues par l'autorité académique.

Préconisation n°4.34

Autoriser le statut de maître d'apprentissage partagé entre plusieurs employeurs associatifs sur un même territoire de proximité.

Préconisation n°4.35

Introduire la référence à un tutorat technique spécialisé (complétant la fonction de maître d'apprentissage) pour tenir compte de la dimension disciplinaire de l'encadrement sportif.

Préconisation n°4.36

Faciliter, par un aménagement du Code du travail, les adaptations de l'apprentissage aux contextes particuliers de l'emploi dans le sport et plus globalement dans le champ associatif.

3.5. Solvabilité des associations employeurs et de financement de l'emploi (enjeu E)

Constat :

La création d'un emploi s'inscrit dans un processus de professionnalisation de la structure plus large. Si les dispositifs d'aides à l'emploi successifs ont contribué à révéler le potentiel de création d'emploi du secteur, ils ont également questionné les conditions d'accueil et de gestion de l'emploi au sein de la structure. Le processus de professionnalisation s'entend alors autour de 3 axes forts :

- La professionnalisation des activités (des activités cohérentes et ancrées dans un projet).
- La professionnalisation des acteurs (une mobilisation optimale du capital humain – bénévole/salarié).
- La professionnalisation de la structure (une organisation interne et une structuration financière maîtrisées).

Dans le secteur associatif sportif, le dirigeant constitue le « primo-déclencheur » de la création d'emploi, laquelle doit s'inscrire dans un projet de développement global de la structure. Les aides à l'emploi ne doivent pas faire écran à la solvabilité pérenne de l'emploi.

Questionnement :

- Un emploi, pour quoi ?
- Quels phénomènes déclencheurs à la création d'emploi ?
- Quels pré-requis pour réunir les conditions de création d'emploi ?
- Comment accompagner vers une professionnalisation durable ?

3.5.1. Analyse du besoin en emploi

Mesurer l'opportunité de création d'emploi au regard du projet associatif

Préconisation n°4.37

Mettre en place un accompagnement en amont de la création d'emplois visant la consolidation ou la formalisation du projet associatif (intégration de l'emploi dans un projet de développement plus large).

Préconisation n°4.38

Mobiliser et diffuser largement les outils existants permettant de mesurer de l'opportunité de création d'emploi (diagnostic du besoin d'emploi).

3.5.2. Objectif : Structuration financière

Explorer l'ensemble des **opportunités de financements** de l'emploi en fonction des publics et des finalités de pratiques

Préconisation n°4.39

Rechercher la mobilisation de financements croisés, sans éluder la question du coût de la pratique, la rémunération du service rendu et sa différenciation en fonction des publics et la nature des activités, en questionnant les interrelations entre les coûts et les plus-values des différentes offres de pratiques proposées, en mobilisant mieux les financements privés (mécénat), en valorisant l'utilité sociale des activités sportives ; enfin imaginer de nouveaux outils d'aide au financement de la pratique sportive.

Préconisation n°4.40

Élaborer les dispositifs d'aides à l'emploi comme coup de pouce au démarrage et les mobiliser dans le respect des finalités des dispositifs, en impliquant les têtes de réseau :

- *dans la conception des aides publiques de l'emploi en vue d'optimiser l'adéquation besoins d'emploi/finalité des aides ;*
- *pour accompagner l'utilisation des dispositifs d'aide à l'emploi et anticiper la recherche d'équilibres financiers nécessaires à la pérennisation de l'emploi.*

Préconisation n°4.41

Systematiser l'évaluation des dispositifs d'aide à l'emploi dans le secteur sportif.

3.5.3. Mutualisation

Explorer les **nouvelles formes d'emploi** pour lutter contre l'emploi morcelé

Préconisation n°4.42

Soutenir la création de groupements d'employeurs en assouplissant la création des GE par la possibilité de mutualiser des postes relevant de diverses branches (assouplir la règle de soumission à une seule convention collective pour les groupements d'employeurs et faciliter la mixité fiscale).

Préconisation n°4.43

Soutenir la création de groupements d'employeurs en aidant les groupements d'employeurs dédiés au sport dans leur fonction de « gestion de ressources humaines » (accompagnement financier et méthodologique ; élaboration des plans de formation coordonnés ; etc.).

Préconisation n°4.44

Clarifier le statut de la mise à disposition.

Préconisation n° 4.45

Inciter les fédérations à intégrer une gestion mutualisée de l'emploi dans le projet global de développement (politique de soutien des structures déconcentrées).

Préconisation n° 4.46

Étudier les conséquences en termes d'emploi du projet de modification de la fiscalité acquise par le secteur des centres équestres.

3.6. Enjeu d'accompagnement de structures employeurs (enjeu F)**Constat :**

La complexification du contexte socio-économique, la diversification des acteurs intervenant dans le champ sportif, la multiplication des exigences en matière de pratique sont autant d'éléments conduisant les associations et leurs dirigeants à se structurer, s'adapter et se développer. L'entrée d'un salarié dans une structure reposant exclusivement sur le bénévolat vient renforcer cette complexification. Dans ce contexte, l'accompagnement à la structuration des associations et à la fonction employeur devient non seulement nécessaire mais inéluctable. Pour être efficace, cet accompagnement doit être appréhendé dans une approche globale allant de la structuration du projet associatif à l'optimisation des ressources et des moyens (dont l'emploi). Si différentes formes de soutien s'offrent aux dirigeants, la concertation et la cohérence autour de ces accompagnements doit constituer une priorité.

Questionnement :

- Comment accompagner vers une professionnalisation durable ?
- Comment stabiliser les dirigeants bénévoles dans leur fonction employeur ?
- Comment optimiser la formation des dirigeants pour développer les compétences nécessaires à la gestion d'une association sportive (employeur) ?

3.6.1. Accompagner la structuration de l'association employeur dans sa globalité**Préconisation n°4.47**

Repérer les besoins d'accompagnement et les acteurs locaux de l'accompagnement (lisibilité de l'offre d'accompagnement).

Préconisation n°4.48

Favoriser la concertation en matière d'accompagnement en définissant des schémas de collaborations territoriales pour garantir la chaîne de l'accompagnement (échelon pertinent : la région).

Préconisation n°4.49

Favoriser la concertation en matière d'accompagnement en incitant contractuellement à l'intégration des stratégies de professionnalisation dans les conventions d'objectifs des fédérations avec le ministère des Sports.

Préconisation n°4.50

Favoriser la concertation en matière d'accompagnement en envisageant une coordination/un appui national (renforcement du Centre national d'appui et de ressources – CNAR Sport).

3.6.2. Optimiser le soutien à la gestion administrative**Préconisation n°4.51**

Évaluer l'impact du Chèque Emploi Associatif et adapter le dispositif au contexte conventionnel.

Préconisation n°4.52

Flécher des financements publics visant la mise en place (ou la généralisation) d'un service de gestion administrative de l'emploi (fonction tiers de confiance) accessible à toute structure employeur.

3.6.3. Soutenir les bénévoles dans leur fonction d'employeur par la formation

Il est nécessaire de soutenir les bénévoles dans leur fonction d'employeur par la formation et développer une offre de formation cohérente et de qualité.

Préconisation n°4.53

Structurer l'offre de formation des dirigeants bénévoles pour une montée en compétences de ces derniers en définissant un socle de connaissances fondamentales.

Préconisation n°4.54

Coordonner l'offre de formation des dirigeants bénévoles afin de garantir la cohérence et la qualité au niveau national en définissant un référentiel de compétences partagé entre les acteurs clés de la formation, « démarche qualité » des ingénieries, base de données de l'offre de formation favorisant les échanges entre acteurs.

Préconisation n°4.55

Coordonner l'offre de formation des dirigeants bénévoles afin de garantir la cohérence et la qualité au niveau régional en définissant des schémas de formation cohérents et concertés sur la base des besoins territoriaux repérés.

Préconisation n°4.56

Assurer l'accessibilité et le financement de la formation des dirigeants bénévoles par la diffusion large de l'offre de formation et les dispositions prévues (guichet unique).

Préconisation n°4.57

Assurer l'accessibilité et le financement de la formation des dirigeants bénévoles par la mutualisation en tant que de besoin de l'offre de formation sur un territoire (au sein du mouvement associatif pour les thématiques transversales, au sein du mouvement sportif pour les thématiques spécifiques).

Préconisation n°4.58

Assurer l'accessibilité et le financement de la formation des dirigeants bénévoles par la création d'un fond co-géré de compensation destiné à prendre en charge l'absence du lieu de travail quand le dirigeant bénévole suit une formation.

Préconisation n°4.59

Assurer l'accessibilité et le financement de la formation des dirigeants bénévoles par la mobilisation par le salarié de son DIF (et son droit à congés) pour financer une formation de bénévole associatif.

Préconisation n°4.60

Soutenir le développement d'initiatives propices à l'engagement des jeunes dans la vie associative.

Préconisation n°4.61

Favoriser la reconnaissance des acquis en mobilisant les outils visant la Validation des Acquis de l'Expérience bénévole (carnet de vie du bénévole).

4. CONCLUSIONS

Les échanges entre les différentes parties prenantes de la formation et de l'emploi dans le secteur du sport ont fait consensus autour d'une posture qui longtemps est apparue paradoxale : les conditions de développement, de reconnaissance et de financement de la formation aux métiers du sport et de la promotion de l'emploi doivent se réaliser dans le cadre des dispositifs de droit commun et non dans la tentation à créer un hypothétique cadre spécifique qui marginaliserait le sport au moment même où celui apparaît comme une réalité économique, sociale, éducative essentielle.

Pour les membres de l'atelier, ce postulat implique que le secteur du sport soit en mesure de bien faire prendre en compte ses singularités et ses dynamiques propres au sein des dispositifs de droit commun.

Un équilibre dynamique à consolider, entre inscription du sport dans le droit commun de la formation professionnelle et capacité à faire valoir et reconnaître ses singularités

Plusieurs des préconisations produites par l'atelier, et dont la mise en œuvre requiert des aménagements juridiques ou réglementaires, illustrent ce positionnement : qu'il s'agisse, par exemple, de faciliter l'accès au DIF pour les salariés du sport ou, pour tous les salariés souhaitant mobiliser leur DIF pour des formations relatives à leur engagement personnel et bénévole. Les propositions pour augmenter significativement les formations aux métiers du sport par la voie de l'apprentissage s'attachent, non à remettre en cause le droit du travail ou le code du sport, mais à sécuriser, y compris par des mesures législatives si cela apparaît indispensable, des pratiques validées, ici, ou tolérées, là, par les autorités administratives ou académiques...

C'est probablement dans ses réflexions sur le dispositif de formation aux métiers du sport que les points de vue ont donné lieu à des avancées conceptuelles et consensuelles significatives ; les articulations entre diplômes d'État, CQP et titre à finalité professionnelle, ont ainsi été précisées, sur le principe de complémentarité, de cohérence et de continuité des parcours de formation (cartographie des passerelles et des équivalences). Est reconnue aussi la pertinence de la consultation des fédérations délégataires dans le processus d'élaboration des certifications d'encadrement disciplinaire : ce principe se trouve au demeurant affirmé dans l'accord-cadre signé entre le CNOSF et la Branche et institué dans la pratique de conception des référentiels des diplômes du ministère des Sports.

La régulation de l'offre de formation : un pilotage partagé plus qu'un enjeu de pouvoirs et de prérogatives

La question de la régulation de l'offre de formation professionnelle n'a pas donné lieu à des oppositions ; elle reste cependant cruciale : une offre pléthorique ne répondra pas à l'exigence de formations débouchant sur un emploi effectif et risque de générer des situations d'insécurité des salariés (turn-over favorisé par des situations statutaires précarisées...) ; à l'inverse, des ouvertures de formations insuffisantes ou mal réparties sur les territoires créeront des dysfonctionnements majeurs, auxquels certains secteurs du sport n'ont pas échappés dans le passé.

C'est parce que cette adaptation « formation/emploi » n'est pas une science exacte, qui plus est dans le contexte d'un secteur professionnel encore en voie de structuration, que l'accès aux données et à la connaissance représente une exigence majeure.

C'est aussi pour cette même raison que la concertation entre tous les niveaux de décisions impliqués dans le champ de la formation et de l'emploi constitue une ardente obligation...et peut être améliorée.

- au niveau régional, en déclinant systématiquement les orientations pluriannuelles dans le champ des métiers du sport à l'issue d'une analyse des besoins et des priorités associant l'ensemble des acteurs et créant les conditions d'un pilotage réellement partagé entre les régions, l'autorité académique, le mouvement sportif et les branches professionnelles concernées ;
- au niveau interrégional limitrophe, en favorisant conventionnellement les coopérations en formation entre les institutions concernées ;
- au niveau national, en optimisant les lieux de concertation existants mobilisant les acteurs clé des certifications et de la formation (État, Partenaires sociaux, Collectivités, Mouvement sportif) dans le champ de compétences qui est leur est propre (en s'appuyant sur les outils concertés tel que le CAFEMAS).

L'accompagnement global de la structure employeur : un enjeu fondamental au service du développement de l'offre de pratique.

La structuration du secteur associatif sportif et le développement de l'emploi s'inscrivent dans le cadre de structures de petites tailles très fortement ancrées dans une culture du bénévolat et une logique associative très sensible aux déterminants extérieurs (financements publics, soutiens logistiques, administratifs, ...).

De plus, la complexification du contexte socio-économique, la diversification des acteurs intervenant dans le champ sportif, la multiplication des exigences en matière de pratique conduisent les associations sportives à une nécessaire structuration. Le recours massif aux politiques et dispositifs publics de soutien à l'emploi (Nouveaux Service-Emplois Jeunes, CES-CEC, Plan Sport Emploi, Plan de Cohésion Sociale, aides régionales à l'emploi...) ont conduit le secteur à accélérer sa professionnalisation. Or, la professionnalisation ne se limite pas au recours à l'emploi dans les associations mais doit être approchée dans sa globalité. Cette démarche n'est pas aisée. L'accompagnement à la structuration des associations trouve ainsi toute sa pertinence. Les membres du groupe de travail ont ainsi mis en évidence la nécessaire prise en compte des différents axes de professionnalisation qu'il convient d'accompagner :

- La professionnalisation des activités (structuration du projet).
- La professionnalisation des acteurs (développement des compétences et mobilisation des acteurs).
- La professionnalisation de la structure (optimisation du fonctionnement).

L'approche concertée en matière d'accompagnement apparaît pour les membres du groupe de travail comme essentielle. La coordination d'actions et prise en compte des axes majeurs de la structuration du secteur allant du projet associatif à la solvabilité financière constituent des leviers clés à renforcer.

Pour de nouveaux espaces de concertation au niveau territorial

Le domaine de la formation a produit ses propres dispositifs et logiques de concertation :

- au travers de la dimension conventionnelle, qui s'exprime dans le fonctionnement paritaire employeurs/salariés de la Branche ;
- ou en référence à la compétence dévolue aux régions en matière de formation professionnelles, notamment en direction des publics jeunes ou en matière d'apprentissage.

De même, l'accompagnement des structures employeurs est multiple et met en évidence de nombreux acteurs territoriaux dont il convient de mieux cerner les champs d'action et les potentialités de collaboration.

La nécessité, souvent évoquée lors des travaux de l'atelier de dégager d'autres espaces permanents de concertation, de mutualisation et d'échanges, semble laisser supposer un besoin de clarification opérationnelle des périmètres de la contractualisation, notamment au niveau régional.

Ainsi, il a été observé que quelques régions seulement ont mis en œuvre des schémas concertés de type « contrats d'objectifs pluriannuels des métiers du sport » entre l'État, la Région, la Branche professionnelle et les autorités académiques, ou se sont inscrits dans la procédure des contrats d'objectifs territoriaux prévus par la loi du 23 juillet 1987...

En marge du besoin et des attentes exprimés en matière de nouvelles modalités de tour de table de la concertation entre les acteurs du sport au niveau territorial, dans le respect des procédures propres au dialogue social propre au champ de la formation professionnelle et de l'accompagnement à la professionnalisation, l'atelier a, à plusieurs reprises, évoqué la nécessité de davantage faciliter les mises en réseau et le partage des informations, en développant des systèmes d'informations davantage en lien les uns avec les autres.

Les technologies actuelles de la communication dans l'univers du web permettant d'être rapidement opérationnel sur ces questions, la dynamique de coopération de l'assemblée du sport invite à l'action, sur la base d'un cahier des charges prenant en compte et expertisant les différents « portails » de ce type.

GLOSSAIRE

CAFEMAS : Centre d'Analyse des Formations, des Emplois et des Métiers de l'Animation et du Sport

CFA : Centre de Formation par l'Apprentissage

CNAR Sport : Centre National d'Appui et de Ressources du secteur sport

CQP : Certificat de Qualification Professionnelle

EAPS : Établissements d'Activités Physiques et Sportives

FNCFA : Fédération Nationale des CFA

FPC : Formation Professionnelle Continue

GE : Groupement d'Employeur

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agré

OCTA : Organisme Collecteur de la Taxe d'Apprentissage

TFP : Titre à Finalité Professionnelle

UFA : Unité de Formation à l'Apprentissage

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

ATELIER N°5

ÉCONOMIE DU SPORT

Le sport créateur de richesses

Président

Bernard DEPIERRE, *Député de la Côte-d'Or*

Rapporteurs

Laurent CHABAUD, *Consultant, ex-Directeur Général du CNOSF*

Daniel WATRIN, *Inspecteur Général de la Jeunesse et des Sports*

Résumé

Le caractère transversal du thème de l'Économie du sport a conduit chacun à s'exprimer dans son domaine de prédilection et à se montrer réservé sur les autres sujets ; les participants ont préféré énoncer des orientations plutôt que d'élaborer des préconisations très concrètes très souvent difficiles à chiffrer. Ces propositions nécessitent des études d'impact.

Six constats servent de support à l'identification par l'atelier de sept enjeux.

- Mieux connaître l'ensemble du champ de l'économie du sport (enjeu A)
- Mobiliser des ressources suffisantes pour financer le développement du sport (enjeu B)
- Permettre aux fédérations de se regrouper autour de projets communs (enjeu C)
- Favoriser une répartition mieux équilibrée au bénéfice des structures et des pratiquants (enjeu D)
- Concevoir des équipements qui améliorent le confort et optimisent leur utilisation (enjeu E)
- Former les futurs sportifs et futurs cadres qui sont au centre de la prestation sportive et leur offrir des débouchés (enjeu F)
- Défendre les intérêts du sport et de la France dans le sport professionnel européen (enjeu G)

1. Les constats	113
1.1. L'économie du sport occupe un champ très large et sa connaissance en France reste assez sommaire	114
1.1.1. <i>Un champ très large si l'on prend en compte la valeur économique et sociale du sport</i>	114
1.1.2. <i>La connaissance de l'économie du sport reste en France assez sommaire</i>	115
1.1.3. <i>Le projet du compte satellite du sport</i>	116
1.1.4. <i>Quelques universitaires seulement et peu de travaux de recherche dans ce secteur</i>	117
1.1.5. <i>Il existe peu d'études sur l'impact du sport sur la santé et d'autres secteurs</i>	118
1.2. L'adaptation des modèles économiques aux enjeux actuels fait débat	118
1.2.1. <i>Les disciplines sportives n'ont pas toutes le même modèle économique</i>	118
1.2.2. <i>Un modèle qui reste ancré dans la tradition des associations sportives</i>	119
1.2.3. <i>Un modèle émergent inspiré des principes de la gestion publique</i>	120
1.2.4. <i>Les aides publiques, juste contrepartie du rôle social joué par le sport.</i>	121
1.3. La mutualisation est au centre de nombreux projets	121
1.4. Le sport professionnel est à la recherche de nouvelles voies.	123
1.5. L'engagement des entreprises n'est pas évident et reste très ciblé	128
1.6. Le rôle de l'État demeure primordial pour maintenir les équilibres	130
2. Principaux enjeux	131
2.1. Mieux connaître l'ensemble du champ de l'économie du sport (enjeu A)	131
2.2. Mobiliser des ressources suffisantes pour financer le développement du sport (enjeu B)	132
2.3. Permettre aux fédérations de se regrouper autour de projets communs (enjeu C)	134
2.4. Favoriser une répartition mieux équilibrée au bénéfice des structures et des pratiquants (enjeu D)	135
2.5. Concevoir des équipements qui améliorent le confort et optimisent leur utilisation (enjeu E)	136
2.6. Former les futurs sportifs et futurs cadres qui sont au centre de la prestation sportive et leur offrir des débouchés (enjeu F)	137
2.7. Défendre les intérêts du sport et de la France dans le sport professionnel européen (enjeu G)	138
3. Préconisations de l'atelier	139
3.1. Améliorer la connaissance de l'ensemble du champ de l'économie du sport	139
3.1.1. <i>Prendre la mesure de la portée économique et sociale du sport</i>	139
3.1.2. <i>Éclairer les décisions des acteurs économiques et politiques</i>	139
3.2. Mobiliser des ressources suffisantes pour financer le développement du sport	140
3.2.1. <i>Inciter à l'évolution du modèle économique</i>	140
3.2.2. <i>Inciter les entreprises à apporter leur concours financier</i>	140
3.3. Permettre au mouvement sportif d'organiser des regroupements autour d'objectifs communs	141
3.4. Favoriser une répartition mieux équilibrée au bénéfice des structures et des pratiquants	141
3.5. Concevoir des équipements qui améliorent le confort et optimiser leur utilisation	142
3.5.1. <i>Prendre en compte de nouveaux paramètres pour concevoir des stades et des salles de sports</i>	142
3.5.2. <i>Doter la France d'équipements modernes, attractifs, innovants et polyvalents</i>	142
3.6. Former les futurs sportifs et futurs cadres qui sont au centre de la prestation sportive et leur offrir des débouchés	142
3.6.1. <i>Faire de la formation des jeunes sportifs une priorité, favoriser l'employabilité au sein des structures sportives</i>	142
3.6.2. <i>Faire reconnaître les centres de formation et accroître leurs ressources</i>	143
3.7. Défendre les intérêts du sport et de la France dans le sport professionnel européen	143

ATELIER 5

ÉCONOMIE DU SPORT

AVANT-PROPOS

Le document initial remis aux participants, qui dressait un premier état de l'économie du sport, a été apprécié comme source d'informations mais n'a servi que partiellement à la réflexion collective. Ce sont principalement les chiffres portant sur la répartition globale de la dépense sportive entre les grands acteurs que sont les ménages, les collectivités territoriales, les entreprises et l'État qui ont été cités, à plusieurs reprises, et ont donné lieu à des observations. Il s'est avéré, au cours de quatre réunions plénières -et des auditions qui ont complété les travaux-, que les participants ont souhaité commencer par établir tout un ensemble de **constats**, certains assez étayés, d'autres de portée plus générale, afin de **donner une assise** à leur réflexion et **d'orienter les débats** sur le terrain qui était le plus proche de leurs préoccupations.

À cet égard la plupart des constats formulés ont été validés par le groupe dans un cadre très consensuel. Mais il est vrai que les constats présentent plus de chance de se révéler fédérateurs que les enjeux. Toutefois **les débats sur les enjeux** n'ont pas non plus révélé **une ligne de fracture significative**, sans positions très tranchées même si les participants à ce groupe n'avaient pas tous des points de vue identiques sur la manière dont les fédérations doivent évoluer, sur le sport professionnel ou sur la nécessité pour l'État de maîtriser ses dépenses. Mais les oppositions ont été plus suggérées que clairement exprimées, à l'exception d'un ou deux échanges, ce qui n'a pas fait ressortir beaucoup les divergences.

C'est probablement le caractère particulier du thème de réflexion, -large et transversal, et impossible à appréhender autour d'une ou deux problématiques- qui a conduit chacun **à s'exprimer dans son domaine de prédilection et à se montrer réservé sur les autres sujets**. En outre le contexte particulier de sortie d'une crise financière a conduit les participants à montrer une grande prudence sur les questions de financement et sur leur imputation, ce qui explique l'absence de préconisations manifestement coûteuses et aussi le fait qu'un certain nombre des préconisations s'apparentent plutôt à des **orientations** qui nécessiteraient des travaux complémentaires pour déterminer les modalités de mise en œuvre.

C'est pour cette raison qu'il est apparu souhaitable, avant de traiter de la question des enjeux, de formuler un ensemble de constats (éléments d'état des lieux et de diagnostic). Les six constats principaux développés ci-après découlent du contenu des interventions des membres du groupe. Ces argumentations ont pu parfois être complétées et enrichies par des éléments apportés lors des auditions.

1. LES CONSTATS

Constat n°1 : L'économie du sport représente un champ très large et sa connaissance reste en France assez sommaire.

Constat n°2 : L'adaptation des modèles économiques fait aujourd'hui débat.

Constat n°3 : La mutualisation est au centre de nombreux projets.

Constat n°4 : Le sport professionnel est à la recherche de nouvelles voies.

Constat n°5 : L'engagement des entreprises n'est pas évident et reste très ciblé.

Constat n°6 : Le rôle de l'État demeure primordial pour maintenir les équilibres.

1.1. L'économie du sport occupe un champ très large et sa connaissance en France reste assez sommaire

1.1.1. Un champ très large si l'on prend en compte la valeur économique et sociale du sport

Autour du concept « **d'économie du sport** » peuvent être rassemblés plusieurs types d'offres de services, de matériels et d'équipements qui constituent une nébuleuse et pose le problème du périmètre pertinent pour la réflexion. On peut distinguer notamment :

- Offre de pratiques pour divers publics (associative ou commerciale).
- Offre de spectacles sportifs (en stade, salle ou plein air et à la télévision).
- Offre de matériels et d'équipements sportifs (pour les clubs, les salles privées et les particuliers).
- Offre d'emplois (pour les éducateurs sportifs, et pour ceux qui produisent les différentes offres -pratiques, spectacles, matériels-).
- Offre de terrains de sports (stades, salles) pour les clubs et les communes (ou regroupements).

Par ailleurs l'activité sportive induit **tout un ensemble d'activités périphériques créatrices d'emplois** dans la production (bâtiment, travaux publics, bateaux, divers matériels d'équipements sportifs) dans les services (médias, hôtellerie, restauration, transports) ; ces domaines connaissent de fortes pointes à l'occasion de l'organisation de grandes compétitions internationales. Ces activités économiques créatrices d'emplois sont par conséquent sensibles au dynamisme de l'économie du sport et aux décisions politiques prises pour la stimuler.

Il faut enfin souligner que l'économie du sport est caractérisée par **un fort décalage entre les chiffres recensés** pour mesurer le coût d'acquisition des produits ou des services sportifs **et la valeur réelle – et non chiffrée –** de l'ensemble de ses contributions. Cet écart s'explique par deux phénomènes :

- **le bénévolat** ;
- **l'impact de la pratique sportive** sur d'autres politiques et d'autres comptes financiers sur lesquels elle agit comme réducteur de dépenses (ex. de la santé en particulier).

Une partie des acteurs de cette offre est rémunérée (notamment l'encadrement sportif et ce qui ressort d'activités d'entreprises) ; une autre reste bénévole dans la continuité de la tradition du fonctionnement de la vie associative.

Cette activité bénévole est loin d'être négligeable car elle représente une part importante de la contribution à la production de l'offre d'accueil et d'accompagnement des activités sportives.

Les activités des **bénévoles** n'étant pas source de dépenses pour les clubs, elles ne sont pas incluses dans le prix de la prestation payé par le bénéficiaire, ce qui jusqu'ici a constitué un facteur très positif d'attractivité, le faible coût autorisant la pratique du plus grand nombre. Aujourd'hui les associations connaissent un important processus de professionnalisation qui concerne en particulier l'encadrement technique des activités. Cette professionnalisation a un coût -que les subventions prennent partiellement en charge, ce qui maintient la différence avec les entreprises commerciales- mais elle n'épuise pas totalement le modèle fondé sur le bénévolat.

Au total la masse financière correspondant à ces activités bénévoles reste très substantielle même s'il est difficile de trouver un accord sur les modes de calculs. Elle pourrait s'ajouter aux ressources chiffrées de la production du service sportif pour en mesurer la valeur réelle mais cette valorisation n'étant que fictive, on ne trouverait pas la trace d'une masse financière réelle qui viendrait accroître les moyens financiers des clubs et pas davantage la contrepartie correspondant à une dépense supplémentaire des ménages.

Par ailleurs la pratique sportive exerce un fort impact par ses **vertus préventives** sur différents domaines essentiels de la vie sociale (santé, éducation, cohésion sociale) sans que cette évidence donne lieu à une véritable reconnaissance et encore moins à des chiffrages. Or il est manifeste

que lorsque l'un de ces secteurs connaît des faiblesses, la dégradation qui le touche occasionne de lourdes dépenses pour les finances de l'État et des régimes de sécurité sociale, sans commune mesure avec ce que coûterait un investissement supplémentaire dans les politiques de prévention.

Ces débats traversent depuis longtemps toutes les réflexions sur l'économie du sport mais deviennent de plus en plus cruciaux dans un contexte de rationalisation du financement des politiques publiques où l'on cherche à optimiser l'effet « levier ».

Ces réflexions plaident pour la **création d'un compte satellite du sport**, idée ancienne, revenue sur le devant de la scène depuis que Bruxelles s'est saisi du dossier et incite les États via leurs instituts statistiques à harmoniser les données collectées. Le chantier est lourd et de longue haleine mais à terme un tel compte ferait apparaître que la valeur du sport dans notre société est plus grande que ce que nous disent les chiffres aujourd'hui et qu'il faut lui reconnaître la capacité d'agir sur des secteurs de la vie économique et sociale aujourd'hui considérés isolément-notamment dans le domaine de la santé-, en contribuant à freiner les dépenses dans ces secteurs.

1.1.2. La connaissance de l'économie du sport reste en France assez sommaire

Les documents préparatoires de l'Assemblée du Sport mentionnent qu'en 2008, **la dépense sportive en France a atteint 33,9 milliards d'euros** soit une progression de 2,4 % en valeur par rapport à 2007 ; elle représente **1,75 % du PIB**. Entre les années 2000 et 2008, cette dépense a augmenté de **39 %** en valeur absolue, ce qui témoigne d'une certaine dynamique.

Les charges de cette dépense sont assurées par :

- les ménages à hauteur de 50 % (16,8 milliards d'euros),
- les collectivités territoriales à hauteur de 31 % (10,6 milliards d'euros),
- les entreprises à hauteur de 10 % (3,3 milliards d'euros),
- l'État à hauteur de 9 % (3,2 milliards d'euros).

On retient également que **les communes** ont engagé à elles-seules 9,3 milliards de dépenses sportives, soit les deux tiers des dépenses publiques, que ce sont **les entreprises** qui connaissent le taux d'accroissement le plus élevé depuis ces huit dernières années et qu'au sein de la dépense de l'État la part relative du ministère des Sports est passée de 17 à 24 % durant la même période. Ces données économiques témoignent d'un suivi de l'évolution des grandes masses financières à partir de l'identification de quatre sources principales de prise en charge de la dépense sportive. Elles fournissent le montant de la contribution totale, la part relative de chacune des sources et l'évolution sur huit ans de ces données. Dans un exercice de longue haleine il aurait fallu se poser tout un ensemble de questions à partir de ces données, telles que les stratégies de dépenses des acteurs, leurs marges possibles pour l'action, l'existence ou non de relation ou de coopération entre eux, la centralisation ou l'éclatement des centres de décisions, la nature de leurs relations avec le mouvement sportif, etc. Certaines de ces questions sont apparues dans les débats sous des formulations différentes à partir de problèmes concrets.

Les quatre sources de financement présentées **ne se situent pas sur un même plan** : en effet État, collectivités locales et entreprises contribuent d'abord à la constitution **d'une offre** qui est assurée pour l'essentiel **par les clubs sportifs**, sachant que **les ménages eux représentent la demande**. On constate donc que les ménages qui sont les consommateurs des produits sportifs ne sont pas les seuls à contribuer (50 %) puisque État et collectivités territoriales financent globalement 40 % (soit la part des contribuables) tandis que les entreprises financent surtout le spectacle sportif qui est pour elles un support commercial, y compris via les droits de télévision.

En conséquence, le constat que la part des ménages est prépondérante n'est pas surprenant puisqu'**en économie de marché**, c'est en principe le **bénéficiaire de la prestation qui la paie**. Cette part est d'ailleurs supérieure dans la plupart des pays européens. La singularité porterait plutôt sur **la part des contribuables**, dont on déduit qu'ils sont sollicités, par l'intermédiaire des budgets des Collectivités territoriales et de l'État.

La justification de la sollicitation des contribuables réside dans le fait **que l'activité sportive est coûteuse et qu'une part au moins de cette activité relève de politiques publiques constantes** : c'est par exemple le cas des rémunérations des professeurs d'éducation physique et sportive de l'Éducation nationale, c'est la prise en charge des sportifs de haut niveau qui participent aux grandes compétitions internationales, ce sont les politiques publiques nationales ou territoriales qui visent à promouvoir la pratique de publics défavorisés, ce sont les équipements sportifs qui résultent quasiment tous d'initiatives des collectivités publiques à quelques exceptions près.

Dire que l'activité sportive est coûteuse et que son financement pose parfois problème ne contredit pas pour autant **l'affirmation que son apport à la société française est considérable et probablement très supérieur à son coût**.

L'une des questions qui se pose dans le cadre de cette réflexion, c'est de savoir **comment les lignes pourraient bouger entre part des financements publics et part de financements privés** - sans que les acteurs publics renoncent à leurs prérogatives - de sorte que les contraintes qui pèsent aujourd'hui sur les finances publiques n'aient pas de conséquences néfastes pour le développement du sport. Cette évolution supposerait une contribution plus importante des ménages mais aussi des entreprises, notamment celles qui par leurs activités ont intérêt au développement du sport.

Il y a derrière cette formulation simple un enjeu considérable, notamment pour les collectivités territoriales qui sont conscientes des limites de l'accroissement de la fiscalité locale. De telles hypothèses sont soumises à des conditions particulières qui seront développées ci-après.

1.1.3. Le projet du compte satellite du sport

L'idée de globaliser les données économiques concernant les activités sportives n'est pas très récente. C'est en France que l'on conçoit pour la première fois un « compte satellite du sport » dans une thèse de doctorat (Chantal MALENFANT-DAURIAC en 1977) qui date d'une époque où **le sport devient un réel enjeu économique** et un objet d'études pour des universitaires. Toutefois les espoirs nés de cette période n'ont pas débouché sur une réalisation effective d'un compte satellite du sport, projet régulièrement soutenu par la France dans les instances européennes, même si l'Allemagne est désormais leader sur ce projet, mais aujourd'hui encore au stade d'ébauche puisque huit pays seulement (sur vingt sept concernés) se sont engagés à réaliser leur part nationale. Les difficultés de conception d'un projet devenu européen tiennent à la fois à l'accord sur sa conception et son périmètre, à la grande hétérogénéité des méthodes des divers instituts statistiques européens et au coût des travaux.

Elles résultent également de la nécessité d'aboutir à un accord qui conduise à un transfert automatique des données par chacun des pays sur le compte européen.

La question du périmètre est importante pour la France qui souhaite notamment pouvoir intégrer **l'apport économique du bénévolat**, ce qui ne fait pas consensus. De même, la préoccupation récente dans des travaux de ce type de prendre en compte des dimensions qualitatives telles que **la contribution au sport à la santé mais aussi au bien-être**, voire au bonheur des individus, ne figure pas dans les tableaux d'analyse qui ont été conçus jusqu'ici. Or plusieurs intervenants du groupe ont souligné qu'il y avait là un enjeu de reconnaissance fondamentale des vertus du sport, qui par parenthèse justifie déjà la forte implication dans son financement des collectivités publiques que ces intervenants jugent peut être insuffisante.

La question de l'harmonisation des approches des instituts statistiques est clairement perçue à Bruxelles comme un enjeu central pour mieux prendre la mesure de l'économie du sport à l'échelle européenne et d'exploiter ces données afin d'élaborer des politiques européennes qui soient les plus favorables au développement des pratiques sportives.

Aujourd'hui le projet est un peu bloqué à Bruxelles en raison d'une implication insuffisante des pays qui peut s'expliquer par la crainte du coût de l'opération. S'ajoute à cet élément le temps d'élaboration d'un compte national évalué actuellement **à 5 ans** (sauf à investir davantage encore dans les travaux) ce qui représente un temps trop long pour les décideurs politiques.

Dès lors se pose la question de savoir s'il ne conviendrait pas, pour échapper au débat sur le tout ou rien, de proposer un dispositif intermédiaire visant à **rechercher quelques indicateurs essentiels** qui permettraient d'apporter un éclairage utile- mais incomplet- aux divers décideurs. Cette orientation mérite toutefois d'être bien mesurée car en investissant dans une démarche intermédiaire on pourrait par voie de conséquence repousser la date de lancement des travaux sur le compte satellite lui-même.

1.1.4. Quelques universitaires seulement et peu de travaux de recherche dans ce secteur

L'implication dans l'économie du sport a été jusqu'ici le fait de quelques universitaires qui ont donné à la discipline ses lettres de noblesse mais n'ont pas suscité une grande émulation. Certains ont travaillé en liaison avec le ministère de la Jeunesse et des Sports comme ce fut le cas **en 1990** pour piloter **une enquête sur le financement du sport** qui allait créer le cadre de référence des futurs travaux recensant les sources de financement et leur utilisation par les acteurs du sport. Ce cadre a été à l'origine de nombreuses études complémentaires qui ont permis de mieux connaître les évolutions et de mieux cerner les stratégies des acteurs.

En 1995 une vaste enquête a mobilisé, sous l'égide du ministère chargé des Sports, des compétences d'agents du ministère, du CNOSF et d'universitaires, permettant de mieux connaître les différents types d'emplois générés par l'activité sportive et par son économie. Ces travaux ont permis de préparer les chantiers qui ont suivi : les « schémas des services collectifs du sport » dans le cadre de la politique d'aménagement du territoire, puis le plan « sport-emploi » qui a contribué à étendre la professionnalisation de l'encadrement du monde associatif.

En 2005, la démarche dite de « **recensement des équipements sportifs** » – désormais inscrite dans les missions des directions régionales de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) – a permis de disposer progressivement d'informations beaucoup plus précises sur la réalité du parc d'équipements sportifs dont la France disposait, région par région. Le fruit de ce recensement a fourni des données indispensables à l'élaboration de plans cohérents pour **mieux répartir et cibler les efforts financiers de l'État** en matière d'investissement.

A contrario la mesure **des retombées économiques des événements sportifs** ne fait pas l'objet d'un investissement suffisant. Il semble que l'État ne prenne pas grand risque lorsqu'il mobilise des fonds publics pour permettre la tenue de grandes compétitions internationales concernant des disciplines comme le football ou le rugby mais il est en peine de chiffrer avec précision l'ensemble des retombées. Lorsque les compétitions concernent des disciplines moins médiatiques l'importance d'**un chiffre plus précis devient nécessaire** non seulement pour l'État mais aussi pour les collectivités territoriales qui peuvent être directement concernées. **Cette insuffisance de la connaissance fragilise les projets et peut dissuader les décideurs.**

Il faut souligner également que les entreprises, même lorsqu'elles disposent d'un outillage sophistiqué d'aide à la décision dans le champ de leur métier, sont la plupart du temps dans l'incapacité de mesurer avec précision l'impact des opérations de financement qu'elles conduisent en faveur du sport, compte tenu de la complexité de l'exercice et de la nécessité qu'il y aurait à y investir des moyens particuliers.

Ces quelques exemples soulignent l'importance de la connaissance du champ d'intervention comme condition essentielle à la mise en œuvre de l'action publique comme des investissements privés. Or cette connaissance reste aujourd'hui insuffisante faute d'intérêt pour le champ du sport de la part des étudiants économistes qui se traduit par un nombre limité de thèses et de travaux.

1.1.5. Il existe peu d'études sur l'impact du sport sur la santé et d'autres secteurs

Cette insuffisance des travaux fait particulièrement défaut lorsqu'il s'agit de mesurer **l'impact du sport sur la santé des français, l'intégration des populations immigrées ou la cohésion sociale**. Dans tous ces domaines l'ensemble des participants au groupe « économie et finances » font part de leur conviction absolue de ce que le sport joue un rôle très important, mais déplorent manquer d'études et d'outils pour l'objectiver de manière incontestable. Beaucoup d'entre eux voient là un obstacle majeur à la prise de conscience collective des gouvernants et des élus de ce qu'investir dans le sport apporte toujours un retour très positif.

Or cette conviction partagée par des acteurs impliqués dans le sport et qui en ont fait l'expérience ne peut se propager dans d'autres cercles faute de travaux d'envergure, **limitant les initiatives qui pourraient être prises en ce domaine**.

Des avancées semblent se produire dans le champ médical autour de thèmes tels que la lutte contre l'obésité et la prévention de la dépendance. Le sport est mieux reconnu comme facteur préventif décisif mais sans que le lien entre sport et santé soit reconnu de manière incontestable comme ce peut être le cas par exemple dans les pays du nord de l'Europe. Or un encouragement systématique à la pratique sportive par le milieu médical aurait des conséquences importantes à la fois sur le développement des pratiques et sur la santé des français.

Il est caractéristique que l'une des premières demandes des participants au groupe 5 de l'assemblée du sport soit de disposer de données fiables sur tous ces aspects qui se situent selon les intervenants soit à la périphérie du sport soit en plein cœur. Comme toutes les instances consultatives appelées à participer à des débats et à produire des avis l'assemblée du sport réclamera des ressources en informations égales à celles dont dispose l'administration et demandera certainement beaucoup plus que ce que celle-ci est en mesure de fournir à l'heure actuelle.

Il est significatif de constater que plusieurs intervenants, un universitaire mais aussi le représentant du ministère de la Culture et la représentante de la Datar ont tous souligné **l'insuffisance de la connaissance, et donc de la recherche**, dans le domaine de l'économie du sport et supposé qu'il y avait là un frein au soutien de l'État à certaines initiatives.

La production de tels travaux et des informations qui en résulteraient devient indispensable pour l'État et les collectivités publiques qui doivent s'entourer de nombreuses précautions avant d'engager des fonds publics ou d'agir sur l'environnement mais aussi pour les fédérations sportives qui pourraient ainsi mieux orienter leurs politiques et pour les entreprises qui sont partie prenantes de nombreux projets. Ces éléments seront aussi rapidement indispensables à l'Assemblée du sport qui souhaitera que l'ensemble des acteurs puissent disposer d'un véritable éclairage pour se prononcer en connaissance de cause.

1.2. L'adaptation des modèles économiques aux enjeux actuels fait débat

1.2.1. Les disciplines sportives n'ont pas toutes le même modèle économique

Certaines fédérations s'appuient **principalement sur les recettes produites par les licences et les subventions de l'État** pour financer l'activité de leurs disciplines. Elles ne bénéficient pas de droits de télévision, les recettes au guichet sont limitées en dehors de quelques événements et leurs recettes publicitaires ne constituent qu'une source complémentaire qui d'ailleurs peut fluctuer annuellement avec l'existence ou non de manifestations de portée internationale.

On trouve dans cette catégorie la majorité des fédérations olympiques qui doivent consacrer une part importante de leur budget au sport de haut niveau et peinent à financer leur politique fédérale. Or c'est dans ce secteur qu'un plus large public attend des initiatives et des efforts d'adaptation vers de nouvelles catégories de pratiquants.

De même le manque de moyens de la politique fédérale empêche la fédération de **jouer pleinement son rôle** vis-à-vis des ligues et des comités départementaux.

Les fédérations ont besoin pour occuper pleinement leur place en haut de la pyramide sportive d'apporter clairement **des prestations de qualité pour leurs adhérents**, une véritable plus-value qui découle de leur rôle fédérateur et qui justifie la perception du prix de la licence.

Ces restrictions de moyens ne facilitent donc pas l'ouverture de ces fédérations à d'autres publics qui pourrait être source de nouvelles recettes.

Ce schéma est sans doute réducteur car chaque fédération a son histoire et ses points forts. Certaines conservent un équilibre grâce à une forte identité du niveau fédéral et un pilotage fédéral dynamique et professionnel. D'autres peinent à se procurer des recettes propres et même à préserver la part qui était la leur. Elles recherchent alors un soutien accru de l'État. Les études réalisées par la direction des Sports mettent bien en évidence à la fois une forte dépendance fédérale vis-à-vis des aides de l'État, le faible apport du partenariat qui est en moyenne de l'ordre de 3 à 4 % des recettes et la situation financière préoccupante de certaines fédérations olympiques.

Les clubs de ces fédérations vivent de subventions locales et de cotisations dont ils ajustent généralement le montant à l'objectif de compenser leurs dépenses.

1.2.2. Un modèle qui reste ancré dans la tradition des associations sportives

Si la gestion des licences varie d'une fédération à l'autre, on peut considérer que **l'essentiel des enjeux de financement se situe au niveau des cotisations** demandées par les clubs au titre du paiement de la prestation sportive. Or ces recettes générées par les cotisations des clubs ne sont pas la plupart du temps le résultat d'un calcul économique fondé sur le coût de revient de la prestation mais sur le souci d'équilibrer les comptes dans lesquels figurent le montant des subventions versées par les collectivités.

Ce type de gestion pouvait s'entendre lorsque les activités sportives étaient encadrées essentiellement par des bénévoles mais s'explique moins dans le cadre d'une professionnalisation accrue des éducateurs sportifs.

Si les entreprises qui prennent une place croissante dans l'offre de prestations sportives ont nécessairement ajusté leur tarif au coût que représente l'ensemble de leurs charges, les associations sportives qui ont longtemps fonctionné avec un régime de gratuité pour les installations, de subventions ou d'emplois de bénévoles pour l'encadrement maintiennent des montants de cotisations très modestes si on les rapporte au secteur commercial ou à d'autres secteurs d'activité comme la culture.

Il semble bien que ce modèle fondé en premier lieu sur l'esprit associatif, la plus large accession possible des jeunes à la pratique du sport, qui elle-même induit la gratuité ou la faible participation financière, mais aussi par conséquent sur une **importante contribution des collectivités publiques**, ne soit plus en mesure d'assurer le développement du sport.

La dépendance de ce modèle à l'égard de la subvention et d'un secteur public qui est désormais dans l'incapacité de consacrer davantage de moyens au sport constitue une limite importante et contraint à rechercher d'autres mécanismes de financement des activités sportives.

Il faut donc tout à la fois renforcer l'incitation à pratiquer et solliciter davantage le pratiquant consommateur, c'est-à-dire **faire payer la prestation sportive à un prix qui soit plus en rapport avec ce qu'elle coûte effectivement**, donc un prix plus élevé **sauf pour les publics défavorisés** non solvables qui ne doivent pas être exclus de la pratique.

Cette évolution suppose une réflexion du même type que celle conduite par des entreprises publiques qui ont dû rehausser leurs tarifs pour investir, tout en conduisant parallèlement une politique « sociale » vis-à-vis de certains publics. Il faut naturellement qu'il y ait une corrélation entre la qualité de l'offre, c'est-à-dire celle de l'accueil et des installations mais aussi de

l'encadrement, et du prix de la prestation assurée. Cette évolution ne peut donc se faire en un jour, lorsque des installations vétustes subsistent ou que l'encadrement professionnel reste insuffisant.

Au plan général on doit constater le dépérissement progressif d'un modèle dont **l'optimum est la gratuité pour tous les utilisateurs**, charge aux contribuables –via les subventions des diverses collectivités– d'assurer la partie à financer (les installations principalement) sachant qu'une bonne part des services et de l'encadrement était assurée par des bénévoles.

Ce dépérissement fragilise le développement du sport alors que l'émergence d'un autre modèle n'est encore que marginale et pourrait être encouragée.

1.2.3. Un modèle émergent inspiré des principes de la gestion publique

Dans ce modèle naissant, **les publics solvables doivent payer la prestation à son juste prix**, c'est-à-dire en prenant en compte le montant réel des charges. Cet apport supplémentaire des « ménages » au financement du sport doit permettre de réduire les aides publiques, ce qui semble s'inscrire dans une tendance assez lourde de la société, soit de les réorienter vers l'investissement pour améliorer l'accueil et les installations. Les clubs peuvent aussi utiliser les recettes supplémentaires pour recruter un cadre professionnel et négocier au moins une dégressivité dans le retrait des subventions. Ces efforts d'amélioration de l'offre devraient permettre d'attirer un plus large public y compris des « séniors » qui constituent en moyenne la population la plus aisée. Ce modèle doit aboutir à un accroissement de l'activité de l'association avec en contrepartie une nécessaire segmentation des publics.

Il ne s'agit là naturellement que d'un schéma qui pourrait progressivement se mettre en œuvre dans un certain nombre de disciplines sachant toutefois que d'autres éprouveront des difficultés soit en raison de la nature même de la pratique, soit parce qu'elles se montreront réfractaires à l'évolution ; ces dernières devront toutefois être conscientes que ce faisant elles prendraient des risques pour l'avenir.

Les évolutions sociologiques de ces dernières années ont fait ressortir que la pratique sportive n'est plus **l'apanage d'un public jeune**, et que lorsque ce public est jeune il n'est pas nécessairement dépourvu de toute ressource comme en témoigne ses habitudes de consommation. Le souci de la santé et de l'entretien du corps qui s'est déjà manifesté dans les populations de 45 à 60 ans devrait s'étendre progressivement à des publics potentiels plus âgés encore avec l'encouragement des pouvoirs public et du corps médical **pour lutter contre les risques de dépendance**.

Ces nouveaux publics disposent de ressources financières plus importantes qui leur permettent souvent d'accéder à des prestations culturelles, touristiques ou hôtelières qu'ils paient à des prix relativement élevés. Certains d'entre eux pratiquent des activités physiques dans des structures commerciales à des tarifs qui ne les dissuadent pas d'y adhérer.

Dans le contexte d'une recherche de diversification des ressources des activités sportives ces publics ont la capacité d'apporter leur contribution financière, jusqu'ici peu sollicitée, dès lors que le mouvement sportif sera prêt à adapter son offre de pratiques en qualité (accueil, équipement, encadrement) mais aussi en fonction des particularités et des attentes de ces nouveaux publics. Cet investissement financier dans la pratique sportive pour les publics âgés peut représenter **une économie substantielle pour les dépenses de santé**, largement socialisées et en accroissement continu pour cette tranche de population.

C'est ainsi qu'un passage progressif d'un modèle **profondément marqué par le bénévolat et l'apport financier des collectivités publiques** pour réduire le coût de la pratique vers un modèle marqué par une gestion plus rationnelle et plus rigoureuse pourrait être envisagé.

Les inconvénients majeurs du modèle questionné sont manifestes car il aboutit à un décrochage de la valeur de la prestation sportive par rapport à ses concurrentes (culturelles, touristiques), n'inclut pas suffisamment le critère de qualité (encadrement, installation) et ne procure pas les moyens de

participer à la rénovation et à l'entretien des équipements sportifs trop longtemps négligés dans le pays. L'image d'un pratiquant sportif jeune, d'origine modeste et non solvable n'est pas toujours conforme au profil de consommateur qui s'est dessiné ni à la diversité des profils des publics qui constituent la demande aujourd'hui.

Ce constat n'implique nullement de négliger la situation de la fraction de la population qui dispose de très peu de moyens, mais d'inverser la logique : la prestation sportive, lorsqu'elle est de qualité, doit être payée à son prix : c'est le principe général ; des tarifs au rabais peuvent être consentis avec justifications de revenus : ce sont des exceptions.

Cette évolution peut s'envisager en étroite liaison avec les collectivités – communes au premier chef – qui subventionnent les clubs, et sollicitent donc les contribuables, et s'interrogent beaucoup sur la bonne position du curseur (faire payer davantage l'usager ou le contribuable ?) et sur les conditions faites aux populations peu solvables. Une tarification moyenne plus élevée permettrait peut être de dégager des recettes supplémentaires pour les clubs, dans certaines disciplines au moins, et de fournir des ressources pour le recrutement d'un éducateur sportif ou pour la rénovation des installations qui sont aussi les conditions d'une élévation des tarifs. Les contributions respectives des clubs et des collectivités à ces investissements pourraient donner lieu à des négociations locales.

1.2.4. Les aides publiques, juste contrepartie du rôle social joué par le sport.

La recherche de nouveaux modes de financement, notamment en faisant payer au consommateur le juste prix de la pratique sportive pour développer de nouvelles ressources pour les associations sportives, n'est pas antinomique avec le maintien des aides publiques à leur niveau actuel.

Le sport joue un rôle social. Ce constat est unanimement partagé. La participation des financements publics au développement des activités sportives constitue le plus souvent la juste contrepartie à la mission d'intérêt général auxquelles les associations participent.

Aussi, l'évolution du modèle ne doit pas être simplement dictée par un système de vases communicant. Si les associations travaillent à la recherche de nouvelles ressources, c'est pour financer de nouveaux projets et améliorer les conditions d'accueil. S'il s'agit simplement de compenser la baisse des aides publiques, le risque serait pour les associations de rechercher simplement la satisfaction du client solvable au détriment de toutes les actions sociales et éducatives actuellement menées.

En conclusion, s'il convient de faire évoluer le système en permettant aux associations de faire payer le juste prix de la pratique aux pratiquants, les aides publiques doivent être maintenues pour soutenir les politiques sociales et d'intégration qui sont conduites par le mouvement sportif français.

Parallèlement à ces évolutions on voit apparaître de nouvelles approches de gestion et d'organisation qui se rapprochent parfois d'un modèle économique au sein du mouvement sportif. Celles-ci sont inspirées d'un souci de mutualisation de moyens qui fait écho d'ailleurs à la modernisation des administrations de l'État et qui pourrait trouver des applications dans différents domaines.

L'objectif n'est plus cette fois (ou cette fois seulement) de trouver de nouvelles recettes mais **de mieux dépenser en recherchant l'optimisation** non seulement dans le court terme mais aussi dans le long terme.

1.3. La mutualisation est au centre de nombreux projets

On trouve l'illustration de cette démarche dans **le projet de la fédération française de judo** qui envisage la mutualisation des fonctions dites « support » et qui est le plus intégrateur puisqu'il va jusqu'à préconiser **une réécriture des statuts des fédérations** pour y introduire la notion de « mutuelle ».

Par ailleurs le CNOSF, dans le cadre de sa fonction de fédérateur du mouvement sportif, a engagé un processus visant à mutualiser, avec les fédérations, différents services et prestations ainsi

qu'à proposer, au travers d'un site extranet, une large plate-forme d'informations et d'échanges d'expériences et de connaissances.

De même le CNOSF milite fortement pour que les fédérations qui ne bénéficient aujourd'hui d'aucune exposition télévisuelle, ce qui entrave leur développement, puissent accéder à la télévision à travers **le projet de chaîne sportive sur la TNT** gratuite conçu pour toutes ces fédérations qui ne revendiqueraient le versement d'aucuns droits.

On peut également citer **le projet commun aux trois fédérations de squash, de bowling et de billard qui est inspiré du souci de disposer d'un équipement commun de grande envergure**. Cet espace permettrait d'accueillir les sièges fédéraux, les centres de formation fédéraux, comporterait une salle pour l'accueil des grands événements des trois disciplines et des lieux de pratiques pouvant faire l'objet d'une exploitation commerciale. La conception de ce projet n'est évidemment possible que par le regroupement des moyens car aucune des trois fédérations ne pourrait financer elle-même une semblable réalisation.

Ce projet de fédérations qui regroupent en majorité des clubs « privés » n'est pas seulement inspiré du souci de réduire les dépenses mais tout autant d'optimiser le choix d'investissement pour améliorer les prestations et le confort des pratiquants dans la perspective de nouvelles recettes.

Ces diverses propositions ont en commun d'émaner du mouvement sportif lui-même convaincu que **l'éparpillement de ses moyens au sein d'un grand nombre de fédérations toutes soucieuses de conserver l'autonomie que leur confère leur statut peut constituer un obstacle** dans un contexte où les entreprises (depuis longtemps) et les administrations – désormais – ont expérimenté les délégations de gestion ou les centres de services partagés qui distinguent bien ce qui ressort d'une prestation externalisée, neutre dans ses effets, des circuits de décision managériaux ou politiques.

S'agissant des équipements sportifs plusieurs constats sont effectués qui déterminent un nouveau type d'approche :

- les grands projets d'équipement (type grands stades) qui bénéficient d'un apport financier important des grands groupes du bâtiment **ne peuvent servir de référence pour le financement des installations sportives dans des villes moyennes**. Ces équipements qui sont en effet des lieux de pratiques et des salles de spectacle à grande capacité d'accueil peuvent générer de fortes recettes et constitue en outre une vitrine pour ces groupes désireux de remporter d'autres marchés dans la proximité géographique.
- **la part de financement public dans la construction d'équipements sportifs restera prépondérante**, ce qui nécessitera un dialogue entre élus et mouvement sportif. Le rôle du CNDS demeurera très important pour donner son appui à certaines réalisations.
- **le maintien de la clause de compétence générale pour le champ sportif** apparaît comme un acquis essentiel de la réforme récente car il maintient la possibilité de **cofinancements** qui est indispensable notamment pour les financements d'équipements.
- beaucoup d'équipements conçus au bénéfice **d'une seule discipline** restent partiellement inutilisés alors que les coûts d'entretiens sont élevés et que beaucoup de demandes ne peuvent être satisfaites
- beaucoup de ces équipements ont été conçus sans intégrer les besoins légitimes **d'accueil et de convivialité** et n'ont d'utilisation que strictement fonctionnelle.
- on constate également la fermeture pendant tous les congés scolaires d'équipements qui pourraient être ouverts aux jeunes qui ne sont pas partis en vacances.

Il résulte de ces constats que la conception des nouveaux projets doit donner lieu au préalable à des dialogues avec l'ensemble des partenaires concernés et s'inscrire dans une démarche

collective visant à mutualiser autant que faire se peut les bénéfices de ces opérations. Elle doit faire l'objet d'études beaucoup plus poussées sur la destination de l'ouvrage, sur les estimations de son occupation en recherchant à la fois les possibilités de partage entre disciplines et les **possibles synergies avec des espaces d'accueil** (cafétéria, restaurant, voire autres commerces).

Tantôt ce sont les élus locaux et les dirigeants sportifs des disciplines concernées qui devront en débattre. Tantôt il faudra inclure des partenaires privés dans ces discussions notamment s'ils souhaitent prendre une part active dans la gestion du fonctionnement.

Tous ces éléments touchant à la rentabilité de l'équipement aussi bien dans la phase de construction que dans la phase fonctionnelle doivent être appréhendés **dès la conception**, de sorte que l'ensemble des objectifs des utilisateurs concernés puissent être atteints et que la participation financière de chacun des acteurs soit prévisible. Dans le cas de concession de la gestion à un partenaire privé il appartiendra à la collectivité publique concédante de l'équipement, de réserver des plages horaires aux clubs sportifs concernés de la commune sans mettre en péril l'équilibre financier de l'opération.

Il est intéressant de constater que le secteur de la culture aboutit à des analyses et des conclusions assez proches et qu'une **approche commune entre sport et culture** pour concevoir des équipements assez lourds de type « palais des sports » et « zénith » présenterait beaucoup d'intérêt pour les utilisateurs de ces espaces mais aussi pour les finances publiques.

Ces évolutions qui témoignent d'une évolution des mentalités montrent bien qu'il existe des **marges de manœuvre, à budget constant**, pour maintenir un certain niveau d'investissement et procéder à la rénovation progressive du parc des équipements sportifs.

Ces initiatives appliquées au secteur des équipements rejoignent d'ailleurs celles qui ont été prises par le ministère chargé des Sports et le mouvement sportif dans le domaine des éducateurs sportifs il y a déjà une vingtaine d'années. Les dispositifs « profession-sport » puis « groupement d'employeurs » ont permis de **structurer progressivement l'offre d'emplois sportifs** en faisant financer un emploi à temps plein par plusieurs clubs qui n'avaient seuls que des besoins horaires limités (ou des capacités financières limitées).

Le modèle qui s'esquisse tend donc à **rompre progressivement avec l'isolement** que ressentent les petites structures, clubs ou fédérations, dès lors qu'elles sont confrontées à des obligations ou des choix stratégiques qui sont ceux d'une entreprise. Ce mouvement s'est déjà dessiné avec les collectivités territoriales, avec les services de l'État et inspire désormais une partie du mouvement sportif qui est convaincue que la **mutualisation peut représenter pour lui une chance de se renforcer et de se professionnaliser davantage**.

1.4. Le sport professionnel est à la recherche de nouvelles voies.

La plupart des références mentionnées dans ce débat sont empruntées au football car ce sont elles qui ont illustré le mieux la difficulté à concilier les règles sportives internationales et celles contenues dans les grands principes d'organisation de l'Union européenne.

L'introduction d'un secteur professionnel pour le football en France dès 1932 a donné de l'avance à ce sport sur les autres disciplines pour son organisation et sa gestion. Néanmoins les clubs professionnels français sont confrontés depuis l'origine à des oppositions sportives particulièrement difficiles avec leurs concurrents européens qui disposent de budgets souvent beaucoup plus importants grâce à des capacités de recettes plus élevées.

La passion populaire de l'Allemagne, de la Grande Bretagne, de l'Italie et de l'Espagne notamment pour le sport et le spectacle sportif est traditionnellement supérieure à ce qu'il suscite en France, ce qui induit des recettes au guichet plus élevées, un apport des sponsors plus important, des possibilités de marchandisage et des droits de télévision versés par les instances européennes (UEFA notamment pour le football) qui dépendent des performances sportives des clubs, et

également la propriété des stades pour ces clubs. En France la propriété des stades par les clubs est exceptionnelle et ce sont les communes propriétaires qui les mettent à disposition des clubs.

Ces disparités entre pays n'empêchaient pas les nations « économiquement moyennes » en matière sportive de se mêler aux plus riches dans les compétitions de clubs, notamment grâce à leur politique de formation. Pour conforter les politiques de formation et préserver l'intérêt sportif des compétitions, les instances sportives (UEFA) avaient édicté des règles qui limitaient le nombre de joueurs étrangers pouvant figurer sur la feuille de match. La construction européenne a fait voler ces digues en éclats.

Depuis l'application de **l'arrêt BOSMAN qui a supprimé toute possibilité à l'UEFA** d'introduire des restrictions à la libre circulation des joueurs le modèle économique du sport européen est totalement dérégulé. Les clubs les plus riches peuvent « acheter » sans restriction les meilleurs joueurs des clubs des pays voisins, se livrant entre eux à une concurrence très inflationniste sur les montants de transferts et sur les salaires. Dans ce contexte les clubs des pays de second rang en termes de puissance financière -c'est le cas de la France- se sont spécialisés dans la formation des jeunes talents avec le double objectif, sportif de faire face sportivement et de rééquilibrer les comptes en transférant périodiquement des joueurs renommés.

Les clubs français se sont donc trouvés engagés **dans une spirale** avec l'obligation de produire constamment de nouveaux talents dont la plupart seraient placés sur le marché international. On a pu croire un moment que le football français s'était finalement bien adapté à cette division du travail car le retour en sélection nationale de joueurs opérant dans les plus grands clubs européens a momentanément beaucoup servi l'équipe de France. Cette approche s'est révélée à courte vue car le **faible retour sur investissement pour les clubs formateurs** a fini par fragiliser la politique de formation, limiter la production de grands joueurs et finalement atteindre l'équipe de France.

Aujourd'hui les clubs français semblent avoir perdu un peu de leur potentiel au plus haut niveau et **la crise financière qui frappe les grands clubs européens** réduit de toute façon les perspectives de gros transferts.

La nouvelle donne semble **condamner le modèle qui s'était dessiné** et remettre en cause la place de la France au sein de l'élite européenne. Les déboires de la sélection française en Afrique du sud en 2010 ont accentué les difficultés financières du football français alors que **la menace d'une absence de concurrence à l'offre de Canal+ pour les droits de télévision** risque de réduire fortement leur montant.

Par ailleurs la décision de **supprimer le dispositif « Droit à l'image collective »** qui permettait de supprimer le versement des cotisations sociales sur une fraction de la rémunération des joueurs et de les reverser aux mêmes joueurs en salaire a constitué un facteur de dépenses supplémentaires pour les clubs qui ont maintenu les salaires ou un accroissement des écarts salariaux avec les pays voisins s'ils les ont diminué à due concurrence.

Des intervenants ont fait observer que la décision de supprimer ce dispositif de manière précipitée, alors que les contrats couraient jusqu'en 2012, a placé les clubs des disciplines concernées en difficulté. Ils précisent en outre que ce dispositif n'aurait pas dû être financé sur le budget du sport- ce qui le rendait concurrent de financement du sport pour le plus grand nombre- et qu'il a été retiré sans qu'aucune évaluation de son impact n'ait été faite (exemple de création d'emplois suscitées par le DIC dans un club de handball).

Ce dispositif avait pour objectif **de réduire les écarts de charges sociales** pesant sur les salaires entre la France et la plupart des pays européens qui renvoie à un sujet plus vaste d'harmonisation des politiques sociales et fiscales au sein de l'Union européenne.

Les limites de ce modèle économique du football européen peuvent être mises en lumière en trois formules:

- **il faut absolument remporter une grande compétition (ou atteindre un stade avancé de la compétition) pour avoir des recettes et notamment les droits de télévision versés par l'UEFA ;**
- **pour atteindre cet objectif il faut avoir les meilleurs joueurs et donc être parmi les plus riches ;**
- **la concentration des clubs riches et performants sur trois ou quatre pays conduit à la mise à l'écart de la majorité des pays européens.**

Ce modèle aboutit donc logiquement à la constitution implicite **d'un « club » des riches** que l'on retrouve systématiquement dans les phases finales des compétitions européennes de football.

Ce club des riches est connu depuis longtemps mais il n'imposait pas jusqu'ici sa suprématie avec la vigueur qui est la sienne aujourd'hui, ayant acquis grâce notamment aux droits de télévision européen dont le montant dépasse le milliard d'euros à partager entre les équipes accédant aux phases finales des compétitions, une puissance financière d'une autre ampleur.

Ils recrutent désormais pour des montants jusqu'ici inimaginables, grâce à ces ressources mais aussi parce qu'ils n'hésitent pas à **s'endetter lourdement**, n'étant pas contraints par leur fédération nationale à équilibrer leur compte, **la stratégie de fuite en avant étant validée implicitement** par les instances sportives et politiques de ces pays, ces dernières allant jusqu'à éponger leurs dettes dans certains cas. Certains grands clubs étant intégrés dans des groupes industriels **auraient même intérêt à pratiquer l'endettement** dès lors que les dettes sont déductibles de l'impôt sur les sociétés dont le groupe est redevable. (Milan A.C.)

Ces pratiques qui devront être déjouées par la mise en œuvre désormais programmée du « **fair-play financier** » soulignent la disparité des statuts des clubs européens et la difficulté qu'il y aura à mettre en œuvre ces orientations. La difficulté à mesurer le coût de la formation- dont la charge n'est pas incluse dans le montant des dépenses devant s'équilibrer avec les recettes-en fournit un bon exemple : il existe en France des budgets différenciés qui sont ceux des centres de formation, mais pas ailleurs en Europe où ces dépenses sont fondues dans le budget global du club.

Tout porte à croire d'ailleurs que certains de ces grands clubs qui s'estimeront lésés vont faire des recours contre le projet de « fair-play » financier qui pourrait avoir pour conséquence d'exclure certains d'entre eux de la ligue des champions et d'imposer à d'autres des contraintes susceptibles de diminuer leur compétitivité. À cet égard l'exemple de la France qui s'est dotée, dès 1990, **d'une direction nationale de contrôle de gestion (DNCG)** au sein de la fédération française de football disposant d'un pouvoir de sanction et réduisant fortement les risques de dérapage financier doit montrer que **le respect de l'autorité des instances sportives**, y compris dans un contexte de fort enjeux économiques, est fondamental.

L'absence de régulation européenne a atteint manifestement ses limites, car elle casse le ressort même de ces compétitions. **Seules quelques « grandes nations » figurent encore dans les phases finales avec plusieurs clubs les représentant, ce qui exclut les clubs champions de nombreux pays européens.** Toutefois il semble bien que la recherche d'une plus large représentation des pays européens dans la ligue des champions serait confrontée aux limites que fixeraient les diffuseurs à de probables baisse d'audiences: si les téléspectateurs **boudent des rencontres** opposant des équipes sans notoriété **les diffuseurs reverront leurs contrats à la baisse.**

Une nouvelle approche de ce problème ne peut donc se concevoir que de manière progressive **en faisant prévaloir l'esprit de la compétition sportive, caractérisé par l'incertitude, sur le souci des grands clubs de se prémunir au maximum des aléas.**

Les atouts de la formation et des stades

Par ailleurs les clubs formateurs doivent impérativement bénéficier **de protection ou de garanties**. Il n'est pas sain que ces clubs formateurs, aux ressources la plupart du temps limitées, doivent pour survivre vendre les nouveaux talents, à peine éclos, sans même bénéficier de leur concours pendant quelque temps pour renforcer leur équipe. Ce turn over permanent conduit à l'épuisement de ces clubs **qui ne peuvent rester compétitifs faute de contrepartie significative à leur investissement**.

Au total la toute puissance du facteur financier aboutit à la fois à l'inégalité sportive et à la mise en péril du système lui-même incapable de maîtriser ses excès.

C'est ce constat de l'essoufflement de ce modèle qui a incité le président de l'UEFA, Michel PLATINI, à proposer son projet de « **fair-play financier** » qui vise à imposer aux clubs européens des contraintes de gestion inspirées du système français de DNCG, de mieux valoriser les initiatives des clubs formateurs sans toutefois méconnaître la législation européenne et d'agir, autant que faire se peut, pour endiguer l'inflation salariale.

En outre l'entrée en vigueur du Traité de Lisbonne le 1^{er} décembre 2009 a permis de faire reconnaître à la fois **le rôle social et éducatif** du sport mais aussi sa spécificité. L'union européenne n'a pas de compétence exclusive en ce domaine mais une compétence « d'appui et de promotion ». **La portée qui sera donnée à la spécificité du sport doit être approfondie** notamment par rapport au principe de libre circulation des personnes.

Pour faire face à cette crise du modèle français certains clubs de football de ligue 1 profitant de la dynamique de la rénovation des stades en vue de l'Euro 2016 tentent de s'inspirer de l'exemple anglais en s'efforçant d'acquérir la propriété de leur enceinte sportive.

126

L'investissement est particulièrement lourd mais il offre ensuite des **perspectives de stabilité de recettes** qui permettrait le cas échéant de compenser des pertes de recettes de droits de télévisions. Ces nouvelles enceintes pour être effectivement attractives doivent être conçues de façon différente, beaucoup plus axées sur une **qualité de confort**, sur l'existence de **véritables lieux de vie** où il est possible de passer plusieurs heures au-delà de la seule durée d'un match et où sont réservés des espaces de luxe et d'affaires susceptibles d'être prisées par des **spectateurs clients à hauts revenus**.

Naturellement cette constitution d'une offre beaucoup plus performante doit s'accompagner **d'une politique tarifaire appropriée**, comme c'est le cas pour le secteur culturel, comportant à la fois des prix qui peuvent être très élevés pour des places et des prestations de haut niveau et à l'autre bout de la chaîne des places à tarif calibré en vue de maintenir dans l'enceinte la présence de publics plus modestes. Les collectivités souhaitant offrir des places gratuites à des jeunes de milieu modeste pourraient naturellement en faire l'acquisition pour **assurer la gratuité**.

Cette orientation vivement souhaitable ne pourra se mettre en œuvre que de façon progressive compte tenu des efforts financiers que cela implique. L'exemple de la réussite, si elle est effective devrait toutefois accélérer le processus.

Des revendications des ligues professionnelles

Avec le même objectif de faire face aux inégalités de concurrence dont souffre la France, **l'association nationale des ligues de sport professionnel (ANLSP) a déjà formulé des analyses et envisagé des pistes** qu'elle a adressées au groupe sans toutefois en faire un objet de débat. Cette contribution mérite d'être portée à la connaissance de l'assemblée du sport car on y trouve, au travers des trois axes présentés, quelques uns des principaux thèmes de réflexion qui donneront lieu à des préconisations sans en expliciter nécessairement les modalités précises. Elles s'inscrivent dans l'ensemble des propositions qui ressortent de la régulation de l'État au travers d'outils de type fiscal qu'il manie désormais avec une certaine prudence.

- le soutien aux politiques de formation,
- l'incitation à l'investissement dans le sport
- l'encouragement à la rénovation et à la construction des enceintes sportives.

Le soutien aux politiques de formation

Le soutien apporté aux clubs qui investissent dans la formation avec le double objectif de la performance sportive des sportifs et de leur future insertion professionnelle est indispensable. La formation sportive dispensée dans ces centres est aujourd'hui pénalisée par le fait que son statut juridique **ne lui donne pas accès aux outils** dont bénéficient la plupart des autres secteurs d'activité, **notamment aux fonds de la formation professionnelle**, en raison de l'absence de diplôme, de titre ou de certificat consacrant cette formation.

Pour autant les contraintes imposées à ces centres à travers les procédures d'agrément et d'évaluation sont importantes. Il est donc proposé de faire reconnaître les centres de formation agréés **comme des centres de formation d'apprentis** et d'habiliter les clubs à collecter la taxe d'apprentissage. Cette habilitation serait délivrée par le ministre chargé des sports en référence à la délivrance de l'agrément du centre de formation.

Par ailleurs il apparaît paradoxal que les clubs sportifs qui cotisent au titre du fonds de professionnalisation soient écartés du bénéfice de ce fonds au motif que ce financement est réservé aux salariés sur contrat à durée indéterminée, alors que le CDD est le contrat de droit commun du sport professionnel. Cette proposition suppose toutefois une modification législative.

Il est proposé enfin d'instaurer un **crédit d'impôts au titre des dépenses de formation** des clubs. L'assiette visée serait l'ensemble des dépenses de personnel (administratif, technique, médical et paramédical ainsi que les sportifs en formation) et les autres dépenses d'exploitation qui pourraient être évaluées forfaitairement. Seraient déduites les subventions publiques versées par les collectivités locales dans le cadre du soutien aux centres de formation agréés.

Il est proposé enfin de réclamer le **non assujettissement aux cotisations et contributions sociales de diverses charges liées à la formation** (hébergement, restauration, transport, scolarité) en s'appuyant sur une nouvelle donne juridique qui permettrait de relancer la démarche).

Favoriser l'investissement dans le sport

Diverses mesures sont proposées :

- **aligner le statut des sociétés sportives sur le droit commun ;**
- **donner la possibilité aux sociétés d'inscrire elles-mêmes leurs équipes aux compétitions ;**
- **créer un cadre d'incitation fiscale à l'investissement des entreprises.**

Le passage en statut de société de droit commun

Cette application du droit commun des sociétés ne remettrait nullement en cause les dispositions légales garantissant la spécificité de l'activité sportive mais permettrait de répondre avec souplesse à la spécificité de chaque club notamment pour ses modalités d'organisation et d'inciter des investisseurs à s'engager. Un délai de deux ans pour réaliser ce passage pourrait être envisagé.

L'inscription aux compétitions par les sociétés elles-mêmes

L'objectif est de donner une meilleure sécurité juridique aux clubs professionnels qui rassurerait les investisseurs susceptibles de s'inquiéter de la limitation dans le temps de la convention et de ce que cette inscription pourrait dépendre de la qualité des relations entre l'association support et la société sportive. Les clubs seraient toujours liés à leur association support par une convention, soumis à un contrôle juridique et financier et tenu de respecter les règlements de la fédération et de la ligue professionnelle.

Utiliser la fiscalité pour inciter à investir dans les sociétés sportives

Les clubs sont déjà éligibles aux mesures de réduction d'impôts pour les personnes physiques investissant dans leur capital. Ce mécanisme pourrait être renforcé et élargi aux personnes morales. Les dispositions applicables aux sociétés de financement de l'industrie cinématographique et audiovisuelle (SOFICA) créées en 1985 offrent une référence intéressante qui pourrait inspirer des dispositifs analogues pour les placements dans les sociétés sportives.

Remplacer la taxe sur les spectacles par une TVA à 5,5% sur la billetterie

L'impôt sur les spectacles introduit une distorsion entre les clubs et les pénalise au titre de la récupération de la TVA. Il n'est plus guère que résiduel puisque la majorité des spectacles, jeux et divertissements relève de la TVA à taux réduit.

Dans le champ sportif l'impôt sur les spectacles subsiste, bien que certaines disciplines en soient dispensées. Toutefois le football, le rugby et le basket-ball y restent soumis. Cette taxe présente l'inconvénient de réduire les recettes soumises à TVA et donc de réduire le prorata de déduction de la TVA pour les organisateurs. En outre elle rend ces organisateurs imposables à la taxe sur les salaires, ce qui alourdit les prélèvements sur les rémunérations supportés par les clubs, conséquence préjudiciable aux sports professionnels à forte masse salariale.

Ces propositions qui émanent de **l'Association nationales des ligues de sports professionnels** ne sont pas accompagnées de fiches techniques mesurant notamment l'impact des mesures et leur historique qui permettraient de savoir si elles ont déjà donné lieu à des présentations aux experts fiscaux et sociaux de l'État et quelle a été la nature de ces échanges. Elles prennent place néanmoins dans la réflexion collective et méritent à ce stade toute l'attention puisqu'elles visent à remédier selon l'ANLSP aux difficultés des sports professionnels français.

128

1.5. L'engagement des entreprises n'est pas évident et reste très ciblé

Les entreprises conçoivent à travers le financement du sport des stratégies très diverses, qui tiennent tantôt à leur taille, tantôt à leur proximité d'avec les activités sportives, à leur implantation locale, à leur type de communication ou encore à leurs modalités de participation (**investissement, sponsoring ou création d'événements**). Le contexte de rigueur économique accrue n'est sans doute pas favorable au sponsoring traditionnel, surtout lorsqu'il relevait d'une reconduction un peu systématique d'opérations dont le financement était permis par la stabilité du budget de communication.

Quelles que soient les formes de leur engagement les entreprises souhaitent **bénéficier d'un retour et prévenir les risques**. L'action menée par le MEDEF pour les informer et les conseiller a conduit à la rédaction d'un **code de bonne conduite** qui préconise la signature de contrats d'objectifs pour toute opération de financement et le respect d'un certain nombre de règles pour éviter l'exposition à des difficultés juridiques.

L'audition du Comité Sport du Medef a confirmé le caractère fondamental de la participation des entreprises au financement du sport. Elles sont conscientes que les moyens publics consacrés au développement du sport **ne vont pas augmenter** dans des proportions importantes, et qu'il est indispensable **que les entreprises accroissent leur contribution**.

C'est aussi avec cet objectif de réguler les relations entre les entreprises et le sport que le MEDEF a établi ce code de bonne conduite. Le financement du sport par les entreprises nécessite en effet le respect de certaines règles du jeu par les différents acteurs : contractualiser la relation dans un souci de transparence, protéger la santé du sportif, lutter contre les dérives...

En contrepartie de leur investissement, les entreprises souhaiteront **être mieux intégrées à la gouvernance du sport**.

Des opérations juridiquement très « bordées » et offrant des perspectives d'accès à d'autres importants marchés, telles que la construction des grandes enceintes de football en vue de l'Euro 2016, incitent naturellement les entreprises du bâtiment et des travaux publics à investir et à participer au financement des opérations elles-mêmes.

En revanche cette implication des entreprises dans le **financement des installations sportives de villes moyennes apparaît beaucoup plus aléatoire** sauf peut être dans le cas d'adossement de ces installations à des activités commerciales de type restauration ou autre, de schémas que l'on retrouve sous le concept d'ARENAS. Dans le cas de concession de la gestion des installations par la collectivité publique les entreprises seront naturellement vigilantes à ce que le cahier des charges leur laisse suffisamment de temps d'utilisation pour qu'elles puissent offrir ces installations à des publics-clients qui apporteront les recettes suffisantes à l'équilibre financier.

S'agissant des grands marchés publicitaires liés à l'exposition télévisuelle aux heures de grande écoute, celles des grands matchs de football ou de rugby, – qui sont à l'origine du versement des droits de télévision – il n'est pas exclu **qu'ils soient touchés peu à peu** par l'émergence de **tous les produits dérivés d'internet** et notamment des réseaux sociaux.

Les entreprises qui achètent ces espaces publicitaires auront de plus en plus le souci de vérifier la pertinence de leur acquisition en cherchant à mieux en mesurer l'impact, sachant que la seule exposition publicitaire de la marque n'induit pas nécessairement la préférence pour la marque. Dans un contexte d'élargissement des sources de diffusion via internet, ces éléments pourraient à terme constituer **une réelle menace sur les ressources des clubs ou des sélections nationales** provenant des droits de télévision, déjà menacés par la disparition d'un acquéreur potentiel sur le marché.

L'apport du vaste réseau des PME constitue aujourd'hui un soutien non négligeable pour une multitude de clubs ou d'athlètes issus de toutes les disciplines. Ce soutien pourrait cependant être plus important dès lors qu'il prendrait davantage appui **sur les mécanismes de défiscalisation du mécénat**, dont le seuil est aujourd'hui fixé **à 5 pour mille du chiffre d'affaire**. Or il semble que ce mécanisme **ne soit pas connu** en tant que tel de nombreuses entreprises, et que lorsqu'il est connu il donne lieu en l'état à **des problèmes d'interprétation**. Ajoutons que c'est l'intérêt même pour l'entreprise de rechercher sa promotion par le biais du sport qui n'est pas toujours connu.

De même que collectivités, associations ou fédérations sportives, et entreprises peuvent ne pas voir spontanément l'intérêt qui est le leur à **se rapprocher et à contracter entre elles**, les intérêts communs entre entreprises et clubs sportifs peuvent ne jamais être perçus même s'ils sont évidents. Il y a là tout un espace dans lequel s'engouffrent certaines agences spécialisées pour des opérations d'une certaine envergure, mais qui reste un sujet de méditation tant pour le monde sportif que pour celui de l'entreprise. Il n'existe **pas de véritables actions conjointes** entre monde sportif et milieu économique pour convaincre les entreprises qu'en ciblant le sportif ou l'équipe sportive, elles agissent plus efficacement pour la notoriété de la marque qu'en s'en tenant à des expositions publicitaires indifférenciées.

Le MEDEF est conscient du déficit d'informations : **10 % seulement des entreprises qui investissent auraient une bonne connaissance du sport, alors que celui-ci constitue un gisement appréciable en termes de croissance** qu'il conviendrait de mieux exploiter.

Sur la question de la frontière entre le sponsoring et le mécénat, celle-ci est parfois difficile à établir et une clarification semble nécessaire pour mieux orienter les différents types d'investissement.

Il arrive que des entreprises s'impliquent durablement dans la vie d'un club ou créent elles-mêmes un événement sportif (cas célèbre **du Tour de France**) ce qui ne leur garantit pas la rentabilité (s'il s'agit d'un club engagé dans une compétition) mais leur donne une meilleure maîtrise du circuit économique. Mais ces exemples font plutôt exception et il apparaît globalement que l'engagement de l'entreprise demeure **prudent et très sélectif**.

Deux problèmes se posent en effet au mouvement sportif lorsqu'il cherche à susciter l'intérêt des entreprises :

- d'une part la forte réticence de ces entreprises à s'engager sur longue période
- d'autre part la forte sélectivité des financements sur quelques disciplines. **À titre d'exemple 90% des recettes de partenariat des fédérations olympiques sont captées par le football et le tennis, et 86% des recettes de partenariat des fédérations non olympiques bénéficient au seul rugby.**

On voit bien que le glissement progressif souhaité par un nombre croissant d'acteurs, d'un financement d'État vers un financement par les entreprises présentent de nombreux obstacles. Là où l'État veille à maintenir des équilibres en apportant son aide aux structures en difficulté, l'entreprise elle, recherche **la rentabilité de l'investissement**, ce qui est dans sa nature. Même si les fonds investis venaient compenser un retrait de l'État, la répartition entre fédérations s'en trouverait profondément transformée. Un tel glissement aurait pour effet de **dessiner de nouveaux contours pour la politique sportive puisque pourraient disparaître peu à peu les petites fédérations olympiques** qui reposent majoritairement sur l'aide de l'État, d'autres plus propices à l'investissement bénéficiant de moyens supplémentaires.

Pour éviter ces travers il faudrait envisager d'autres formes de participation financière des entreprises qui s'inscrivent davantage dans la durée et qui leur permettent d'être **davantage présentes dans le projet sportif lui-même**. De tels projets pourraient être élaborés au cas par cas nécessitant de la part des dirigeants sportifs et de l'entreprise de gros efforts pour aller à la rencontre l'un de l'autre, un travail de décodage et **l'élaboration d'une stratégie commune avec des engagements réciproques**. De grandes entreprises disposent déjà d'un savoir faire en la matière, sachant notamment exploiter les retombées en communication interne mais les PME ne disposent pas nécessairement des modes d'emplois.

130

1.6. Le rôle de l'État demeure primordial pour maintenir les équilibres

L'importance du rôle de l'État dans le financement du sport apparaît principalement sous les formes suivantes :

- La masse financière globale apportée par l'État reste importante : 3,2 milliards d'euros (9% du total) malgré une baisse relative depuis 2000 (la proportion était alors de 11%). Il faut d'ailleurs souligner que **le ministère des Sports contribue davantage** puisque sa part relative est passée de 17% en 2000 à 24% en 2008.
- Le financement du ministère des Sports est d'une **grande stabilité** sur longue période et réparti au bénéfice de **l'ensemble des fédérations**. Il s'agit là d'une orientation forte de la politique sportive. Ce financement est vital pour la plupart des fédérations olympiques puisque le taux moyen de dépendance de l'État est supérieur à 50% lorsqu'on inclut la rémunération des cadres techniques, et que 17 fédérations olympiques ont un taux bien supérieur à 50%. Cet apport financier de l'État n'empêche pas que chaque année une dizaine de fédération olympique (autant de non olympiques) connaissent des difficultés financières préoccupantes.
- L'État apporte une contribution essentielle au **financement du sport de haut niveau** qui représente 72% de la subvention versée aux fédérations olympiques. Sans cet apport la majorité des fédérations seraient dans l'incapacité de maintenir le niveau de performance qui est celui de leurs sportifs aujourd'hui.
- Par ailleurs l'État joue en tant qu'acteur central **un rôle d'impulsion** essentiel pour la mise en œuvre de politiques volontaristes, qu'il conduit à travers le ministère des Sports – notamment les interventions **en faveur de certains publics** ou encore par le recours à d'autres outils, tels que les emplois aidés qui ont joué leur rôle dans le processus de **professionnalisation des clubs** –

et dont le principe mériterait d'être reconduit selon plusieurs intervenant au sein du groupe de travail- ou les différentes formes de défiscalisation et notamment le soutien au mécénat.

- Le rôle de l'État reste en outre indispensable en matière de **financement des équipements sportifs** via le CNDS. Les représentants des collectivités ont souligné que même si la part relative de ces financements restait faible par rapport à la masse financière apportée par les collectivités territoriales et notamment les communes, elle constituait souvent un apport décisif à la réalisation d'opérations fondées sur des participations financières multiples. Certains intervenants ont souhaité que cet apport aille davantage vers les communes qui ont le moins.
- Il est d'ailleurs significatif que plusieurs propositions formulées au sein du groupe de travail impliquent une contribution de l'État sous forme **d'allègements fiscaux ou de cotisations sociales** (rehaussement du pourcentage du chiffre d'affaire pour le mécénat, projet de « ticket sport », diverses demandes de l'ANLSP).
- On pourrait ajouter que l'État – sans apporter sa contribution financière – joue également un **rôle de régulation**, d'ailleurs largement partagé avec le mouvement sportif, qui est inspiré de la volonté de **maintenir une solidarité à tous les niveaux entre les acteurs du sport**, entre sport professionnel et sport amateurs, entre disciplines, pour éviter la coupure entre les pratiques qui rapportent et celles qui coûtent. Cette démarche ne peut aller cependant jusqu'à proposer de taxer davantage des recettes liées à des contrats privés qui peuvent être importantes pour certaines disciplines (football, rugby) car elle conduirait à rendre plus difficiles encore, pour celles-ci, les conditions dans lesquelles s'exerce la concurrence internationale.

2. PRINCIPAUX ENJEUX

131

2.1. Mieux connaître l'ensemble du champ de l'économie du sport (enjeu A)

Plusieurs membres du groupe estiment qu'une approche strictement comptable, ne prenant en compte que les recettes et les dépenses, serait réductrice. Ils réclament la création d'un « compte satellite du sport » qui donnerait de l'économie du sport **une vision plus large, en y intégrant des éléments qualitatifs et l'impact du sport dans tous les domaines où il agit (santé, cohésion sociale, éducation...)** tout en restituant à travers la prise en compte de l'activité des bénévoles de manière plus fidèle la mobilisation de tous les acteurs.

Les participants au groupe issus des secteurs d'activités de la Culture et du Tourisme ont souligné la particulière importance de la mise en place de comptes satellite. **Pour le tourisme** cela a permis d'établir un juste constat du secteur et d'orienter les initiatives à engager.

Cette démarche qui est désormais **validée par l'Union Européenne** dans le domaine du sport, doit aboutir à une harmonisation des diverses structures statistiques nationales et à des engagements des pays à fournir l'ensemble des données dont ils disposent. Un tableau avec 406 critères a été défini. Seuls 3 pays ont aujourd'hui rempli leurs engagements (Autriche, Chypre, Royaume-Uni), un quatrième est en passe de le faire (Pologne). Les chiffres exprimés pour le Royaume-Uni ont conforté la place du sport dans l'économie : 34 milliards d'euros soit 2,2 % du PIB, 569 000 emplois équivalent temps plein soit 2 % des emplois. Les critères définis ne comprennent cependant pas le bénévolat qu'il conviendrait de valoriser au regard de la particulière importance en France.

La mise en place d'un Compte Satellite du Sport est cependant longue, coûteuse et complexe. Elle nécessite **un véritable investissement** et une volonté partagée de tous les acteurs. L'engagement sur le projet de 5 ou 6 économistes à temps plein pourrait permettre d'aboutir en un an à la présentation de premiers résultats.

Un accord entre l'INSEE et le ministère des Sports devrait être passé pour permettre le transfert automatique des données recensées sur le sujet. Les difficultés énoncées pourraient conduire à une alternative : construire dans un premier temps un modèle fondé sur des indicateurs majeurs

qui serait rapidement exploitable par les décideurs. Inconvénient : repousser à plus tard la mise en œuvre du compte satellite.

Il a également été relevé **le très faible nombre de recherches et d'études** dans le domaine de l'économie du sport. Le sujet ne serait pas considéré comme suffisamment « noble » dans le milieu universitaire. Il faudrait, en conséquence, susciter des vocations en renforçant l'attractivité du secteur. L'idée d'attribution d'un prix annuel venant récompenser des travaux de recherche en ce domaine a été avancée dans cette perspective.

Le manque de données sur le sport se traduit également au travers des grands événements pour lesquels les **retombées économiques ne sont pas suffisamment mesurées**. Elles constituent pourtant un élément important de mesure de l'engagement des investissements. Ainsi, l'analyse des retombées économiques de la Coupe du Monde de Rugby organisée en France en 2007, a permis de mesurer les retombées de l'événement non seulement financières mais également en matière de tourisme, de bien-être...

2.2. Mobiliser des ressources suffisantes pour financer le développement du sport (enjeu B)

S'agissant de ressources pour le sport le groupe n'a pas mis en avant les financements de l'État et des collectivités territoriale sauf pour saluer le maintien de **la clause de compétence partagée** qui constitue un fort soulagement pour les communes et pour faire référence aux subventions de l'État comme garant de stabilité des fédérations qui en sont dépendantes. La contribution de l'État a plutôt été envisagée sous la forme de **l'incitation** dans le volet des dépenses fiscales.

Deux approches ont été privilégiées, l'une touchant à **l'incitation des entreprises** à s'impliquer davantage dans le financement du sport en mettant l'accent notamment sur la nécessité d'améliorer ou de mieux utiliser l'outil d'aide au mécénat, l'autre en soulignant tout l'intérêt qu'il y aurait pour les clubs sportifs à proposer une offre de pratique diversifiée et mieux adaptée aux différents publics qui sont susceptibles de devenir des pratiquants réguliers.

Le développement de l'économie du sport passera nécessairement par le développement de la pratique sportive et **la conquête de nouveaux publics** qui la jugent aujourd'hui peu accessible ou insuffisamment attractive.

Plusieurs axes peuvent être explorés :

- en direction de publics en situation d'exclusion ou peu intégrés ;
- en direction de publics du 3^e âge ou orientés par des médecins ;
- en direction des salariés des entreprises ;
- en direction de publics aisés demandeurs de prestations haut de gamme.

Le développement de la pratique doit évidemment être concomitamment accompagné des équipements notamment de proximité destinés à l'accueil des pratiquants. **Les entreprises peuvent offrir un cadre propice :**

Une pratique régulière est en effet porteuse de vecteurs positifs pour les entreprises :

- elle favorise la cohésion sociale et la communication au sein de la structure ;
- elle est un facteur de santé pour les pratiquants ;
- les règles du sport et leur respect permettent d'inculquer des valeurs rejoignant celles de l'entreprise ;
- le sport constitue une aide à la réinsertion des jeunes.

Si les pratiques se développent, il faudra les encadrer, ce qui aura **un impact sur l'emploi** non négligeable en réponse à cette demande d'encadrement qualifié. À ce sujet, le mouvement sportif associatif n'utilise pas à pleine capacité les dispositifs d'aides à l'emploi existants. Cela le plus

souvent par méconnaissance, même si des centres de conseil sont mis en place dans le domaine du sport (CNAR Sport, CRIB...).

Cette diversification de l'offre accompagnée d'une professionnalisation généralisée doit aussi aboutir à ce que **la prestation sportive soit payée à son juste prix**, c'est-à-dire à un prix qui se rapprocherait progressivement de ce qu'elle coûte effectivement (en incluant les charges de rémunération et celles liées aux installations) sachant que la majorité des utilisateurs devraient pouvoir s'acquitter de ces tarifs. **Les publics défavorisés devraient bénéficier de tarifs préférentiels** pour ne pas être exclus des pratiques. L'impact de cette revalorisation du coût des pratiques devrait avoir un impact réel sur l'économie du sport et atténuer la charge qui pèse sur les communes et les contribuables.

Au-delà du modèle sportif français traditionnel, la France dispose d'un réel savoir-faire en matière d'événements et d'un **potentiel touristique** exceptionnel (70 millions de touristes accueillis annuellement). Il existe une cible française comme étrangère non suffisamment prise en compte par le milieu sportif. Sont concernés des individus ou des entreprises **à fort pouvoir d'achats** à la recherche de prestations haut de gamme.

À titre d'exemple emprunté à la pratique du ski, plusieurs modalités de cette pratique sont envisageables:

- on peut soit skier seul ;
- soit skier avec un moniteur dans un cadre collectif ;
- soit skier avec un moniteur engagé individuellement ;
- soit skier avec un champion ou ex-champion en partageant avec lui des instants d'exception.

Cette dernière possibilité aujourd'hui peu explorée pourrait être développée dans le cadre d'une offre fédérale. Par ailleurs, si les fédérations présentent une offre totalement adaptée à l'éducation et à l'apprentissage du sport par une réponse à caractère social notamment à la pratique des jeunes, elles se retrouvent concurrencées par des offres à vocation purement commerciales développées **à destination des pratiquants adultes**. Les fédérations et les clubs, s'ils ne réagissent pas, se trouvent ainsi privées de ressources importantes. Ainsi, le concept « Urban-Foot » proposant la location de mini terrains de jeux en intérieur, particulièrement prisé par une certaine catégorie des sportifs de catégorie CSP +, est exploité par le secteur commercial privé.

Le soutien des entreprises au sport est aujourd'hui possible en France à travers le dispositif d'aide au mécénat. Mais indexé sur le chiffre d'affaires réalisé par les entreprises, il ne permet un réel investissement qu'aux plus grandes entreprises.

La démarche pour trouver sa pleine mesure nécessite de permettre aux PME de s'investir au niveau local, dans le cadre d'un **mécénat social de proximité**. Cependant le pourcentage actuel de 5 pour mille du chiffre d'affaires hors taxes est trop faible pour permettre à des PME de s'investir véritablement et de manière réelle dans le soutien à une action.

Au surplus, pour permettre une continuité dans le temps de l'engagement des PME auprès du mouvement sportif associatif, il conviendrait de fixer **un montant minimum** que les entreprises pourraient consacrer au mécénat sans qu'il soit nécessairement rapporté au chiffre d'affaires ou aux bénéfices. Il s'agirait d'une forme de franchise qui, dans des limites raisonnables à déterminer, permettrait de pérenniser le système quelle que soit la conjoncture économique.

Par ailleurs pour inciter les entreprises à s'engager dans le mécénat, il faut être en mesure de mettre en évidence les retombées positives.

La culture, qui a joué un rôle pionnier en la matière, a su mettre en place des initiatives qui pourraient être dupliquées. **La Culture a su mobiliser les donateurs sur la durée** en mettant en place des structures et des **événements récurrents** (exemples de la Fondation et des Journées du Patrimoine) permettant de fidéliser le milieu économique et le public. Un investissement de long terme, à travers une formation spécifique, a permis de familiariser les professionnels de la culture aux règles et pratiques du mécénat.

Le modèle économique français qui mobilise les pouvoirs publics et les partenaires privés reste une référence mais doit évoluer. Il ne faut pas que l'État se désengage, mais il faut aussi pour répondre aux besoins du sport par une plus forte implication des entreprises.

Les entreprises peuvent enfin s'impliquer sous diverses formes dès lors qu'elles tirent directement partie de l'activité sportive dans leur propre activité professionnelle. Le sport génère aujourd'hui une dépense sportive de près de 34 milliards d'euros qui profite en grande partie à ces entreprises. Il conviendrait d'inciter ces entreprises à accorder au sport le bénéfice d'un juste retour.

Exemples : le sport représente aujourd'hui 20 % du chiffre d'affaires des entreprises du secteur des eaux et sources ; la pratique de la voile en France a permis l'émergence des plus grands constructeurs de bateaux de plaisance...

Il serait logique que les entreprises s'engagent davantage dans le financement du sport. Cette implication serait favorisée par des incitations fiscales (mécénat, projet tickets sport...) et une participation à la gouvernance.

2.3. Permettre aux fédérations de se regrouper autour de projets communs (enjeu C)

Les petites fédérations ne disposent pas toujours des moyens financiers nécessaires à leur développement, **l'essentiel de leurs ressources étant souvent consacré au haut niveau**. Cette situation les conduit à la recherche d'un processus de mutualisation des moyens. La mutualisation apparaît comme une nécessité et une chance. Mutualiser, c'est économiser et permettre de dégager de nouvelles ressources en regroupant les moyens et les savoirs. La mutualisation est un principe de partage du résultat des activités. C'est une mise en commun entre acteurs, qui induit une réciprocité et des biens partagés. Si le mouvement sportif ne peut pas avoir plus, alors il doit dépenser mieux, avec l'objectif d'améliorer la performance et la qualité.

Dans cette perspective le système fédéral pourrait fonctionner **comme une mutuelle** et le ministère orienterait les subventions vers les initiatives novatrices en ce domaine. Cette organisation nouvelle aurait un impact sur l'organisation du sport de masse et cette approche collective nécessiterait certainement de **changer les statuts pour y inclure cette dimension coopérative**.

Le CNOSF est également engagé dans un projet de mutualisation pour le compte des fédérations. Il représente le mouvement sportif et l'article L141-1 du code du sport lui attribue une mission générale de représentation qui peut le conduire à mener, au nom des fédérations ou avec elles et dans le respect de leurs prérogatives, toutes activités d'intérêt commun. Il travaille actuellement sur un **projet d'extranet du mouvement sportif** conçu pour permettre aux fédérations mais également aux CROS, CDOS, CTOS et aux sportifs de haut niveau d'accéder à une large **plate-forme d'informations commune**. Les collectivités publiques et les partenaires privés disposeraient également de l'accès à certaines rubriques. Des espaces d'échanges d'expériences seront également à disposition où chacun pourra, tout à la fois, bénéficier du vécu des autres et apporter sa propre expertise. Des espaces collaboratifs permettront à des groupes de travail d'échanger dans des espaces réservés.

Le CNOSF a aussi travaillé à l'élaboration d'une **offre de services et de prestations dans un cadre mutualisé pour les fédérations**. Le mouvement sportif, s'il regroupe ses forces, peut devenir aussi un acteur économique puissant. Il est évident que le regroupement doit conduire à des négociations afin de faire profiter chacun d'offres de produits et/ou de services négociées.

Le regroupement des fédérations pour élaborer des projets communs peut aussi trouver à s'appliquer en matière d'équipements. Dans le cadre des auditions réalisées, **un exemple d'équipement mutualisé a été présenté : les fédérations de squash, de bowling et de billard** envisagent la réalisation d'un équipement commun permettant d'accueillir les sièges fédéraux, les centres de formation fédéraux, une salle pour l'accueil de grands événements des disciplines et des lieux de pratique pouvant faire l'objet d'une exploitation commerciale. Il est manifeste qu'un projet

de cette envergure n'aurait pu être envisagé par aucune de ces fédérations prises séparément et que cette mise en commun si elle aboutit peut montrer la voie à d'autres réalisations.

2.4. Favoriser une répartition mieux équilibrée au bénéfice des structures et des pratiquants (enjeu D)

C'est l'État qui est le principal garant de l'équilibre de financement entre les fédérations à travers les subventions versées dans le cadre des conventions d'objectifs et la dotation en conseillers techniques sportifs. Cette situation n'a pas donné lieu à débats au sein du groupe de travail. De même les conditions de **répartition des recettes tirées de l'activité professionnelle** au bénéfice du monde amateur n'ont pas été évoquées, faisant en quelque sorte crédit aux fédérations de leurs règles de répartition internes. On peut même ajouter que les disparités entre fédérations de recettes de nature commerciale (sponsoring et droits de télévision) n'ont pas fait vraiment débat même si un intervenant y a fait référence.

Il est manifeste qu'en **ne couvrant que quelques sports**, la télévision accentue fortement l'inégalité entre les disciplines compte de l'apport financier des droits TV. Les efforts pour étendre la couverture à d'autres disciplines, à de petits sports, n'ont abouti à rien en raison de **la politique d'audience des chaînes y compris de France Télévisions** malgré les initiatives ponctuelles (handball) du « service public ». En revanche c'est l'absence de nombreux sports sur les écrans qui a été soulignée, avec le ferme espoir d'y apporter remède, car cette absence ne permet pas à un grand nombre de disciplines d'accéder à un minimum de notoriété ce qui fait **obstacle à leur développement**.

Le CNOSF est engagé dans le montage d'un projet alternatif fondé sur la seule production afin de permettre la **diffusion d'un maximum de disciplines sans droits à payer** aux détenteurs, en exploitant la piste de la TNT gratuite et celle d'Internet. Cela rejoint la préoccupation de la majorité des sports, qui recherchent dans la diffusion de leurs événements seulement une exposition au plus grand nombre, renonçant à réclamer le bénéfice de droits TV. Une telle chaîne offrirait des perspectives promotionnelles très intéressantes pour des petites disciplines que cette visibilité permettrait de faire plus largement connaître

Des espoirs naissent du passage au numérique qui offrirait une multiplication des fenêtres médiatiques. À moyen terme la perspective de connexion de la télévision directement à Internet va offrir la possibilité de voir les sports directement sur des supports tels que You Tube ou Daily-motion. La communication sur les offres sera renforcée par les réseaux sociaux de par leur impact en termes de mobilisation de nouveaux publics.

L'impact de ces nouveautés sur le fonctionnement classique de la télévision en sera considérable mais cela ne génèrera pas pour autant des droits TV supplémentaires.

Garantir l'accès à la pratique à des publics défavorisés

Le traitement de l'accès des publics pratiquants à faibles ressources n'a donné lieu jusqu'ici qu'à des initiatives partielles, l'ouverture à de larges publics ayant été rendue possible par le faible montant de participation financière demandé la plupart du temps aux sportifs licenciés. **La contestation de cette approche** qui aboutit à ce que la prestation sportive (licence et cotisations aux clubs) soit payée à un prix inférieur à son coût réel- renvoie à un débat sur la prise en charge financière d'une part de cette prestation par **les collectivités publiques – et donc par les contribuables –** mais aussi à la **manière dont pourrait être traitée l'accès aux publics défavorisés**.

Si l'on voulait déterminer un prix sur des bases rationnelles, il faudrait intégrer dans ce prix le coût des **installations d'accueil** et celui de **l'encadrement** comme le ferait une structure commerciale. Or la tradition associative et populaire de la pratique sportive s'est toujours opposée à **une répercussion intégrale de ces charges** qui ferait monter le coût des prestations, convaincue que cette démarche aboutirait au renoncement à la pratique d'une fraction du public même lorsqu'il est solvable.

Les élus qui suivent ce raisonnement et transfèrent aux contribuables la charge de cette réduction des tarifs continuent à raisonner comme à l'époque **où les installations étaient rudimentaires** et l'encadrement quasi bénévole. Une époque où la fiscalité locale restait modérée. Or les installations ont été au moins partiellement rénovées- même s'il reste beaucoup à faire- et l'encadrement est devenu de plus en plus professionnel. En toute logique **l'accroissement de la qualité de service** – lorsqu'elle est effective – **devrait se traduire par une répercussion sur les tarifs** de prestation qui aboutirait à un prix raisonnable, sinon juste.

Cette clarification de la contribution des acteurs apparaît indispensable car elle permettrait de réorienter la participation publique vers **l'amélioration du confort des équipements sportifs** plutôt que vers la prise en charge du coût de la pratique qui bénéficie à un large public majoritairement capable d'en assurer le prix complet. Le double constat d'un prix sous-évalué et d'une absence de différenciation des tarifs conduit à ce que la collectivité apporte un **soutien financier à des publics issus de classes moyenne ou aisée** (ce qui prête à débat dans le contexte de tension sur les finances publiques) et **peu significatif aux populations défavorisées**.

En mettant en place une **politique de tarification différenciée** les dirigeants associatifs et les élus des collectivités publiques retrouveraient une marge de manœuvre financière et pourraient améliorer la politique sociale en direction de publics peu ou non solvables.

2.5. Concevoir des équipements qui améliorent le confort et optimisent leur utilisation (enjeu E)

Ces réflexions partent du constat que l'état de nombreuses installations sportives est préoccupant et **entraîne la France, si les choses restent en l'état, vers l'exclusion des compétitions européennes pour longtemps**.

La France manque effectivement d'installations susceptibles d'accueillir des grandes manifestations. Plusieurs rapports récents (COSTANTINI, AUGIER, DOUILLET) en ont fait le constat. L'actualité récente en a apporté des exemples significatifs (les 2 quarts de finales franco-français de la Coupe d'Europe de Rugby **se sont joués en Espagne** !). Les conditions d'accueil du public sont **souvent indignes du niveau des clubs dans des salles de basket ou de handball**.

Les décisions d'investissement dans des villes moyennes doivent, elles, être particulièrement soumises à la définition des besoins. Les ressources limitées plaident pour une conception qui autorise **la mutualisation entre plusieurs disciplines** sportives mais aussi entre activités **sportives et culturelles** (exemple des Zénith conçus pour la Culture qui auraient pu inclure cette modularité, mais il est encore temps pour ceux à venir). Ainsi dans certaines villes, Zénith et Palais des Sports se font face sur un même site autour d'un parking commun ! Cette position suscite cependant une critique à partir de l'exemple de Bercy (coût important de la modularité et inadaptation malgré tout), à laquelle il est répondu que Bercy doit être réaménagé à la lumière des évolutions. De grands équipements tels que le stade de France et Bercy sont d'ailleurs complètement placés dans un processus de mutualisation avec les spectacles culturels qui représentent un pourcentage nettement majoritaire de leurs recettes.

La question se pose ensuite de savoir qui va s'impliquer dans le financement des équipements des villes moyennes. Celles-ci peuvent-elles disposer de grands équipements ?

La construction et l'exploitation des grands stades sont aujourd'hui **le fait de grands groupes du bâtiment** (EIFFAGE, BOUYGUES, VINCI). Leur investissement ne semble pas principalement motivé par l'intérêt du sport mais plus **pour leur promotion locale** et l'avantage qu'ils comptent en tirer pour remporter d'importants marchés dans d'autres secteurs. Leur intérêt pour ces opérations **ne devrait pas s'étendre aux villes moyennes** qui devront trouver d'autres formes de participation financière. Il est signalé que les projets dans les collectivités sont désormais décidés par les communautés d'agglomération et que la question de l'aide aux maîtres d'ouvrage -qu'elles sont désormais- se pose avec acuité. Il a été souhaité que ceux qui ont moins soient le mieux aidés, ce qui fait débat.

Il est également souligné que les contraintes d'équilibre financier ne doivent pas faire oublier la destination initiale : par exemple lorsqu'une collectivité concède à un exploitant la gestion d'une piscine et que celui-ci ne prévoit pas d'accueillir des sportifs.

La construction des **grands équipements susceptibles d'accueillir des spectacles sportifs** (ou culturels) peut être envisagée, pour une large part ou en totalité, avec des financements privés. En revanche les équipements qui constituent de **simples lieux de la pratique sportive** ne peuvent se concevoir sans la prise en charge des coûts de construction par le secteur public. Le rôle du CNDS dans ce cadre est jugé primordial car même si le financement apporté n'est pas majoritaire, il joue un rôle incitatif et déclenche souvent les financements complémentaires des collectivités locales.

La question des **équipements de proximité** permettant la plus large pratique constitue un des facteurs clés du développement de cette pratique. Ces équipements sont indispensables au développement du sport et en conséquence de son économie. Le caractère **social et d'intérêt général** de ces équipements étant incontestable, l'investissement des collectivités publiques reste indispensable. À cet égard, **le maintien de la clause de compétence générale**, qui autorise les participations financières combinées des collectivités territoriales en matière d'équipements sportifs, a été unanimement salué par les élus et par les représentants du mouvement sportif. L'État reste également un acteur essentiel en jouant un rôle d'impulsion dans les investissements notamment au travers des Grands stades et des Arenas.

Adopter une politique de tarification très différenciée pour le spectacle sportif

La rénovation à coût élevé des stades en vue de l'EURO 2016 et plus largement des équipements des grands sports collectifs conduit à s'interroger sur la politique de tarification à mener, avec le double objectif de se procurer des recettes importantes et de ne pas exclure les publics populaires de ces enceintes.

Il est important de souligner que cette politique n'est pas centralisée puisque **l'équilibre financier des grands stades** – qui suppose à la fois des partenariats avec le secteur privé et une participation exceptionnelle de l'État (150 millions d'euros sur le CNDS) – **ne repose pas sur les prévisions de recettes** comme cela aurait pu être le cas. Les clubs auront donc toute liberté pour utiliser ces recettes au mieux des besoins ressentis.

Plusieurs intervenants ont fait observer que les clubs gestionnaires pourraient segmenter les offres et proposer notamment des prestations de prestige, ce qui permettrait de faire payer relativement cher la fraction du public la plus aisée, celle qui accepte par exemple de payer un coût élevé pour des prestations touristiques ou d'hospitalité à valeur ajoutée.

2.6. Former les futurs sportifs et futurs cadres qui sont au centre de la prestation sportive et leur offrir des débouchés (enjeu F)

La formation des sportifs enjeu social et économique

La détection des futurs grands joueurs des sports professionnels dans les disciplines médiatiques et ayant un fort impact sur l'économie (Football, Tennis, Rugby) et les conditions de leur formation s'inscrit naturellement en amont de la réflexion sur le financement et l'économie. Toutefois ces éléments qui sont décisifs pour la production ultérieure de performances sportives le sont également pour **la production de valeur économique** que certains dirigeants sportifs appellent encore le « capital-joueurs ». Pour que ce capital ait de la valeur il faut que le système fonctionne bien et s'avère performant.

Ce n'est toutefois pas suffisant car le dispositif de formation prend place dans un ensemble économique de plus en plus international et notamment européen qui le sollicite pour les entrées et surtout pour les sorties. Or le coût de la formation est élevé et **la production de valeur est différée** dans le temps. Si les clubs qui investissent dans la formation **n'ont pas de retour suffisant** pour poursuivre cette politique, s'ils ont le sentiment d'être spoliés dans les transactions par les clubs acquéreurs ils vont rechercher d'autres voies.

Par ailleurs ces centres de formation sont aussi un lieu de préparation à **la reconversion** des sportifs une fois leur carrière terminée (le double objectif) et il est essentiel que ce volet ne soit pas négligé sous la pression du court terme. Le haut niveau de recrutement des jeunes leur assure normalement des débouchés intéressants dans leur discipline-même si leur carrière peuvent s'avérer très différente- mais une bonne formation générale leur donne des garanties pour l'avenir et leur permet de mieux gérer les sollicitations dont ils sont l'objet.

Le bon fonctionnement de ces centres, la qualité du travail effectué et leur rentabilité dans le cadre d'un circuit économique étendu à l'Europe constituent **un enjeu essentiel** pour le sport français pour ses performances et pour sa santé financière.

Le soutien à l'employabilité reste nécessaire

S'agissant de l'encadrement des activités sportives la recherche d'une bonne adéquation de la formation à l'emploi reste essentielle dans un domaine qui implique à la fois des exigences de compétences très spécialisées et un besoin d'adaptation à des offres d'emplois souvent parcellaires compte tenu de la dimension restreinte des associations employeuses. La combinaison des diplômes ministériels et des certificats de qualification professionnelle (CQP) créés et délivrés par la branche professionnelle permet de disposer d'une palette assez large pour répondre aux besoins, permettant à la fois de régulariser des situations ressortant de l'« économie informelle » et aussi de créer des emplois.

Pour créer effectivement les embauches, c'est le financement qui fait parfois défaut, soulignant l'intérêt que représente la possibilité de recourir à un contingent **d'emplois aidés**, sachant que ceux-ci, quels que soient les dispositifs, ont joué depuis 25 ans un rôle important pour l'emploi des jeunes, notamment, mais aussi pour la **structuration progressive de l'emploi sportif** lorsqu'ils ont pu être consolidés.

Le recours à des certificats de qualification professionnelle qui constitue un élément de souplesse appréciable (formation initiale, continue après 3 ans et VAE) doit être cependant assorti de règles protectrices des salariés en imposant, quel que soit le statut de l'employeur, le **respect de la convention collective du champ** qui est à la source de cette CQP afin d'éviter une concurrence déloyale (autre convention collective « moins disant social » ou absence de couverture conventionnelle).

2.7. Défendre les intérêts du sport et de la France dans le sport professionnel européen (enjeu G)

L'exemple du football, qui est le mieux connu du grand public, montre bien que la France évolue dans un modèle économique européen qui est fondé sur une **concurrence exacerbée** entre les clubs **sans instance de régulation**. Elle subit ainsi de plein fouet l'inégalité de puissance financière des clubs mais est aussi pénalisée par l'absence d'harmonisation fiscale (d'importantes défiscalisations existent chez des pays concurrents) et par l'absence de contrôle de gestion dans ces pays. En outre les pays qui, comme elle, se sont engagés dans une politique de formation des joueurs n'ont qu'un faible retour pour cet investissement et risquent de se décourager.

L'enjeu est **sportif** : maintenir un réel intérêt sportif à cette compétition qui favorise beaucoup trop quelques pays, il est aussi **politique** : la France risque de se voir interdire l'accès aux phases finales de la compétition, ce qui nuit à son prestige, et il est également **économique** car ces compétitions sont aussi une source financement majeure pour ses clubs.

Le modèle économique du sport européen est déterminé par sa soumission aux principes de l'Union européenne, notamment depuis que **l'arrêt BOSMAN** en a révélé toutes les conséquences en concluant à la suppression de tout obstacle à la libre circulation des travailleurs. La suppression de toute réglementation sportive se situant dans ce champ d'intervention a permis aux clubs les plus riches (quelques clubs de 3 ou 4 pays) d'acheter les meilleurs joueurs sans autre restriction que leur capacité financière et de réduire la grande majorité des clubs européen à des seconds rôles.

Cette capacité financière devrait en principe être limitée par le montant de leurs ressources, mais dans les faits **ces clubs s'endettent toujours plus** – sans trouver d'obstacles au sein de leur fédération ou de l'UEFA –, alors qu'en France la direction nationale du contrôle de gestion veille à respecter les équilibres.

Ces disparités de ressources financières et de règles comptables ont pris une telle ampleur qu'elles entraînent une hiérarchisation concomitante de la puissance financière et de la puissance sportive. Dans un tel contexte les écarts ne peuvent que s'accroître puisque l'argent entraîne le succès qui entraîne l'argent à son tour et ainsi de suite.

Par ailleurs, de manière peut-être conjoncturelle, les clubs français qui s'appuient sur leur centre de formation pour constituer leurs équipes et pour équilibrer leurs comptes, par le jeu des transferts de la plupart de leurs meilleurs joueurs, subissent les effets de la crise qui **réduit les offres des grands clubs étrangers** et connaissent actuellement un déficit de gestion.

Il faut aussi souligner l'introduction massive du football étranger sur les écrans (les téléspectateurs doivent regarder les matchs des clubs étrangers pour voir évoluer les meilleurs joueurs français) qui crée une concurrence jugée déloyale par rapport aux clubs français aussi bien en termes financiers et d'exposition et plus largement par rapport aux autres disciplines sportives privées de couverture médiatique.

Il reste à évoquer **l'impact de l'entrée en vigueur du traité de Lisbonne** et notamment de la portée qui sera donnée à la **spécificité du sport**. Si cette reconnaissance pouvait aboutir à faire admettre la possibilité de fixer quelques règles qui viendraient nuancer l'application stricte du principe de libre circulation, telles que l'obligation de faire figurer un certain nombre de joueurs formés au club sur une feuille de match, le sport y trouverait son compte.

3. PRÉCONISATIONS DE L'ATELIER

3.1. Améliorer la connaissance de l'ensemble du champ de l'économie du sport

3.1.1. Prendre la mesure de la portée économique et sociale du sport

Préconisation n°5.1

Mettre en place un « compte satellite du sport » permettant de réaliser un véritable budget consolidé du sport intégrant, au-delà des aspects strictement financiers, la santé, le social et l'engagement bénévole.

Préconisation n°5.2

Dans l'attente de l'établissement de ce compte satellite du sport, travailler sur une étape intermédiaire avec la détermination d'un nombre plus limité de critères économiques permettant une première avancée.

3.1.2. Éclairer les décisions des acteurs économiques et politiques

Préconisation n°5.3

Stimuler et valoriser la recherche et les études dans le domaine de l'économie du sport en s'appuyant sur différentes initiatives : attribution de bourses doctorales, création d'un prix de thèse doctorale...

Préconisation n°5.4

Mesurer systématiquement les retombées économiques à l'issue des grands événements sportifs organisés en France.

Préconisation n°5.5

Obtenir le renforcement au sein du ministère des Sports d'une structure en charge de l'économie du sport.

3.2. Mobiliser des ressources suffisantes pour financer le développement du sport

3.2.1. Inciter à l'évolution du modèle économique

Préconisation n°5.6

Déterminer un prix de la pratique sportive qui soit mieux en rapport avec le coût de production du service pour procurer de nouvelles ressources aux associations. Cette évolution progressive doit parallèlement conduire à renforcer l'objectif social, par une modulation de la prise en charge de ce prix par les publics, en axant les aides vers les publics les plus défavorisés.

Préconisation n°5.7

Développer la pratique des 3^{es} et 4^{es} âges en intégrant notamment le sport au débat national lancé sur la dépendance ; cet axe aurait des effets immédiats dans deux domaines, celui de la santé et celui de l'emploi en permettant notamment une voie de débouchés concrète aux diplômés des filières STAPS.

Préconisation n°5.8

Développer des produits sportifs adaptés à des offres touristiques pouvant recevoir un label fédéral.

Préconisation n°5.9

Développer sous l'égide du système fédéral des prestations sportives susceptibles de concurrencer des offres jusqu'à présent exploitées par des opérateurs privés.

Préconisation n°5.10

Pour le spectacle sportif recommander aux clubs de proposer une offre diversifiée en garantissant l'accès à tous avec des tarifs supporters accessibles complétés par le développement d'une offre haut de gamme notamment en matière d'hospitalité et de relations publiques.

3.2.2. Inciter les entreprises à apporter leur concours financier

Préconisation n°5.11

Augmenter le plafond de réduction fiscale prévu au titre de l'aide au mécénat de 60 % en le faisant passer de 5 pour mille à 5 pour cent du chiffre d'affaires hors taxe.

Préconisation n°5.12

Clarifier les conditions d'éligibilité à ce mécanisme de défiscalisation qui donne lieu à plusieurs interprétations.

Préconisation n°5.13

Promouvoir le mécanisme de défiscalisation prévu au titre de l'aide au mécénat auprès des petites et moyennes entreprises – PME –.

Préconisation n°5.14

Fixer un montant minimum forfaitaire que les entreprises pourraient investir en mécénat sans que référence soit faite au chiffre d'affaires et au bénéfice.

Préconisation n°5.15

Le sport est en voie de se doter d'une Fondation : la Fondation du Sport Français qui devrait prochainement être reconnue d'utilité publique. Elle pourra jouer un rôle dans le développement du mécénat sportif en mettant, notamment, en place des manifestations pérennes.

Préconisation n°5.16

Engager avec l'ensemble des acteurs concernés une réflexion de fond sur l'investissement et la place des entreprises dans le sport, en suscitant en premier lieu la participation des entreprises dont l'activité dépend des pratiques sportives.

Préconisation n°5.17

Développer la pratique sportive en entreprise en engageant avec le Medef une campagne d'information sur les bienfaits du sport.

Préconisation n°5.18

Expertiser le projet soutenu par le Comité Sport du MEDEF de création de tickets sport qui permettrait d'abaisser le coût de la pratique dans une structure sportive au choix du salarié par un dispositif qui implique la participation financière des entreprises, et une incitation de l'État (défiscalisation ; réduction de charges sociales).

3.3. Permettre au mouvement sportif d'organiser des regroupements autour d'objectifs communs

Élaborer des stratégies communes de rationalisation des dépenses et des modes d'organisation

Préconisation n°5.19

Réfléchir à une nouvelle forme d'organisation des fédérations permettant d'intégrer un fonctionnement mutualiste et solidaire.

Préconisation n°5.20

Constituer une structure de services apte à apporter ou à négocier les meilleures conditions d'achat pour le compte de l'ensemble des fédérations.

Préconisation n°5.21

Encourager les fédérations désireuses de se regrouper au moyen du traitement de leur dossier de subvention dans les conventions d'objectifs.

3.4. Favoriser une répartition mieux équilibrée au bénéfice des structures et des pratiquants

Prendre en compte la nécessité d'une compensation des inégalités financières

Préconisation n°5.22

Soutenir le projet du CNOSF visant à mettre en place une chaîne sportive pour tous les sports.

Préconisation n°5.23

Examiner les possibilités offertes via internet pour la promotion de disciplines sportives.

Préconisation n°5.24

Mettre en place une obligation de diffusion des équipes nationales par le service public à l'instar de celle existant pour la création audiovisuelle française.

Préconisation n°5.25

Orienter les financements publics d'installations sportives vers des communes ayant peu de ressources.

Préconisation n°5.26

Mettre en œuvre dans le cadre d'une politique tarifaire de service public un dispositif d'aide à la personne pour les publics défavorisés.

3.5. Concevoir des équipements qui améliorent le confort et optimiser leur utilisation

3.5.1. Prendre en compte de nouveaux paramètres pour concevoir des stades et des salles de sports

Préconisation n°5.27

Développer les équipements de proximité afin de développer la pratique et en conséquence l'économie du secteur.

Préconisation n°5.28

Optimiser par des options techniques l'utilisation des équipements.

Préconisation n°5.29

Intégrer les notions d'aménagement du territoire et de développement touristique dans la construction des équipements sportifs.

Préconisation n°5.30

Intégrer des lieux de vie et de convivialité dans la conception des équipements.

Préconisation n°5.31

Étudier le niveau d'occupation des équipements actuels dans une perspective d'optimisation des installations.

Préconisation n°5.32

Optimiser les **coûts de construction des stades et des salles de sports en se référant à des exemples de réalisations étrangères**

3.5.2. Doter la France d'équipements modernes, attractifs, innovants et polyvalents

Préconisation n°5.33

Améliorer la **qualité d'accueil** et la **capacité des stades** et des salles pour attirer un plus large public et **accroître les recettes** des clubs et attirer les médias.

Préconisation n°5.34

Définir précisément la **nature exacte des besoins** (stade dédié exclusivement à une discipline ou équipement polyvalent pour différentes pratiques).

Préconisation n°5.35

Imaginer de grands **équipements mutualisés avec la Culture** lorsque c'est possible.

3.6. Former les futurs sportifs et futurs cadres qui sont au centre de la prestation sportive et leur offrir des débouchés

3.6.1. Faire de la formation des jeunes sportifs une priorité, favoriser l'employabilité au sein des structures sportives.

Préconisation n°5.36

Inciter les clubs professionnels à maintenir leur politique de formation en étudiant en **liaison avec l'UEFA** les formes les mieux appropriées.

Préconisation n°5.37

Maintenir un volant d'emplois aidés pour rendre solvables les clubs à petits budgets et faciliter le recours aux titulaires d'un certificat de qualification professionnelle (CQP).

Préconisation n°5.38

Améliorer la connaissance et l'utilisation dans le domaine du sport des **dispositifs d'aide à l'emploi**.

Préconisation n°5.39

Imposer la référence à la **convention collective du champ** d'activité sur le contrat de travail quel que soit le statut de l'employeur.

3.6.2. Faire reconnaître les centres de formation et accroître leurs ressources**Préconisation n°5.40**

Faire reconnaître les centres de formation agréés comme des centres de formation d'apprentis pour que les clubs soient habilités à collecter la taxe d'apprentissage et ouvrir le fonds de professionnalisation aux clubs sportifs (qui y cotisent).

Préconisation n°5.41

Instaurer un crédit d'impôts au titre des dépenses de formation des clubs et obtenir le bénéfice d'un non assujettissement aux cotisations et contributions sociales de diverses charges liées à la formation.

3.7. Défendre les intérêts du sport et de la France dans le sport professionnel européen

Aboutir à ce que l'ensemble des règles (autres que sportives) qui s'imposent aux clubs des différents pays d'Europe soient les mêmes pour tous.

Préconisation n°5.42

Favoriser une **harmonisation européenne** en matière fiscale et sociale permettant de remettre l'ensemble des acteurs sur un pied d'égalité en matière de charges.

Préconisation n°5.43

Réduire l'impact de l'arrêt BOSMAN par la **reconnaissance d'une spécificité sportive** obligeant les clubs par exemple à faire figurer dans les équipes un certain nombre de joueurs formés par le club.

Préconisation n°5.44

Soutenir la mise en œuvre du projet de Michel PLATINI (« Fair-play financier ») qui vise à introduire un **contrôle de gestion systématique** et à écarter les clubs endettés des compétitions organisées par l'UEFA.

ATELIER N°6

LA GOUVERNANCE DU SPORT

Le modèle sportif français

Président

Jacques BUNGERT, *Vice-Président de la Fondation du Football*

Rapporteurs

Catherine BERTIN, *Chef du service culture, éducation, jeunesse et sport, Europe, relations internationales et coopération décentralisée à l'Assemblée des Départements de France*

Fabien CANU, *Inspecteur général de la jeunesse et des sports - Ministère des Sports*

Éric INGARGIOLA, *Directeur de mission entrepreneuriat au MEDEF*

Résumé

Le Code du sport ne confie pas l'organisation et la gestion du sport en France à un acteur en particulier, mais prévoit au contraire l'intervention possible d'une multitude d'acteurs. Par ailleurs apparaissent de nouvelles données socio-économiques concernant les activités physiques et sportives, que ce soit en termes de pratiques ou de financements ; une plus grande cohérence dans les politiques et les actions initiées par les différents intervenants dans le champ des activités physiques et sportives, devient nécessaire :

- L'État dispose seul de prérogatives régaliennes telles que l'élaboration des textes législatifs et réglementaires. Le ministère des Sports met en œuvre la politique du Gouvernement relative aux activités physiques et sportives, qu'il s'agisse du sport de haut niveau ou de la pratique du sport pour le plus grand nombre.
- Le mouvement sportif français repose sur 16 millions de licenciés, 180 000 associations sportives et 3,5 millions de bénévoles, les fédérations sportives organisant la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives. Affirmé par le mouvement sportif international, le principe d'autonomie du mouvement sportif s'applique également en France même si le Code du sport dispose que l'État délègue à certaines fédérations des prérogatives de puissance publique. Après une première approche déclinant de manière stricte le droit européen, l'UE tend aujourd'hui à reconnaître la spécificité du sport, même si sa compétence en la matière restera subsidiaire par rapport à celle des États membres.
- S'appuyant sur la clause de compétence générale, les régions, les départements et les communes, et parfois les structures intercommunales, sont progressivement intervenues dans le champ des activités physiques et sportives sous des formes diverses et variées. Avec une contribution de 10,6 milliards d'euros les collectivités territoriales et leurs groupements sont le premier financeur public du sport en France.
- Les entreprises interviennent sous des formes diverses dans le champ des activités physiques et sportives et leur place dans la dimension économique du sport en France est croissante tant du côté de l'offre (activité économique) que de la demande (marché du sport).
- 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., pratiquants sportifs non affiliés à un club.

L'atelier « gouvernance du sport » s'est attaché, après le partage de constats, l'identification de principes et d'enjeux, à formuler des préconisations sur ce que pourrait être une gouvernance renouvelée du sport fondée sur la concertation et s'appréciant à son degré d'organisation et d'efficacité et au regard de critères de transparence, de participation et de partage des responsabilités.

1. Les constats	147
1.1. Une pluralité d'acteurs et l'émergence de nouveaux acteurs	147
1.1.1. L'État	148
1.1.2. Le mouvement sportif	149
1.1.3. Les collectivités territoriales et leurs groupements	149
1.1.4. Les entreprises	150
1.1.5. Les partenaires sociaux	151
1.1.6. La dimension européenne du sport	152
1.1.7. D'autres acteurs divers et variés	153
1.2. De nouvelles données socio-économiques	153
1.2.1. Des pratiques diversifiées	153
1.2.2. Des évolutions concernant le financement du sport	154
1.3. La nécessité d'une gouvernance renouvelée	155
2. Enjeux	156
2.1. Quelles sont les finalités de cette gouvernance renouvelée ?	156
2.2. Quels sont les sujets sur lesquels doit porter la gouvernance ?	156
2.3. Quels sont les acteurs concernés par la gouvernance ?	156
2.4. Quels sont les lieux de la gouvernance ?	156
3. Préconisations de l'atelier	157
3.1. Les finalités, l'objet et les principes d'une gouvernance renouvelée	157
3.1.1. Les finalités d'une gouvernance nouvelle	157
3.1.2. L'objet d'une gouvernance nouvelle	157
3.1.3. Les principes devant guider une gouvernance renouvelée	159
3.2. La structuration de la gouvernance au niveau national	159
3.2.1. La conférence nationale du sport	160
3.2.1.1. Les missions et le fonctionnement	160
3.2.1.2. La composition	160
3.2.2. Les comités techniques	161
3.2.3. L'assemblée du sport	162
3.2.4. Schéma récapitulatif de l'ensemble du dispositif	163
3.3. La gouvernance au niveau territorial	163
3.3.1. Le niveau régional considéré comme pertinent pour la gouvernance territoriale	163
3.3.1.1. Pourquoi le niveau régional ?	163
3.3.1.2. Quid d'une gouvernance au niveau infrarégional ?	164
3.3.2. Les thèmes et l'organisation des conférences régionales du sport	164

ATELIER 6

LA GOUVERNANCE DU SPORT

Selon l'avis de la Commission générale de terminologie et de néologie publié au Journal Officiel le 22 avril 2009, « la gouvernance s'apprécie non seulement en tenant compte du degré d'organisation et d'efficacité, mais aussi et surtout d'après des critères tels que la transparence, la participation et le partage des responsabilités ».

Au niveau européen, la gouvernance recouvre les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs. Selon le livre blanc de la gouvernance européenne publié par la Commission européenne, les cinq principes suivants fondent « une bonne gouvernance » : l'ouverture, la participation, la responsabilité, l'efficacité et la cohérence.

La gouvernance peut se définir comme une démarche de concertation et de co-élaboration des stratégies et des politiques, soit de manière générale, soit dans un domaine en particulier. Elle doit associer les acteurs directement concernés en multipliant les lieux et les objets de la concertation conforme aux objectifs recherchés, à savoir développer des stratégies et des actions qui vont dans le sens de l'intérêt général et sont ainsi considérées comme étant plus légitimes et efficaces.

En gardant à l'esprit la définition générale de cette gouvernance, le groupe de travail « gouvernance » de l'Assemblée du Sport s'est donc attaché, après la formalisation de constats partagés et l'identification d'un certain nombre d'enjeux, à formuler des préconisations sur ce que pourrait être la future gouvernance du sport, une gouvernance renouvelée aux responsabilités davantage réparties.

147

1. LES CONSTATS

Il apparaît nécessaire de réfléchir à une nouvelle forme de gouvernance du sport pour trois raisons :

- Une pluralité d'acteurs et l'émergence de nouveaux acteurs.
- De nouvelles données socio-économiques concernant les activités physiques et sportives, que ce soit en termes de pratiques ou de financements.
- La nécessité d'une plus grande cohérence dans les politiques et les actions initiées par les différents intervenants dans le champ des activités physiques et sportives. Cela renvoie à l'idée d'une gouvernance modernisée, mettant effectivement la concertation au centre du dispositif.

1.1. Une pluralité d'acteurs et l'émergence de nouveaux acteurs

Au préalable, il convient de rappeler que le Code du sport ne confie pas l'organisation et la gestion du sport en France à un acteur en particulier, mais prévoit au contraire l'intervention possible d'une multitude d'acteurs.

Ainsi l'article L.100-2 du Code du sport dispose :

« L'État, les collectivités territoriales et leurs groupements, les associations, les fédérations sportives, les entreprises et leurs institutions sociales contribuent à la promotion et au développement des activités physiques et sportives.

L'État et les associations et fédérations sportives assurent le développement du sport de haut niveau, avec le concours des collectivités territoriales, de leurs groupements et des entreprises intéressées ».

Si le modèle sportif actuel s'est construit dans les années 60 autour d'un axe État/mouvement sportif, des modifications importantes ont eu lieu depuis lors avec une multiplication des acteurs et des interventions. Les paragraphes suivants indiquent quels sont ces acteurs, leur rôle et leur évolution au cours des dernières années.

1.1.1. L'État

L'État dispose seul de prérogatives régaliennes telles que l'élaboration des textes législatifs (Gouvernement, Assemblée nationale, Sénat) et réglementaires (Gouvernement). Il en est également de même pour l'élaboration et le vote du budget, notamment celui affecté au ministère des Sports.

Ce dernier met en œuvre la politique du Gouvernement relative aux activités physiques et sportives, qu'il s'agisse du sport de haut niveau ou de la pratique du sport pour le plus grand nombre.

Concernant les fédérations sportives, le ministère des Sports :

- délivre un agrément aux fédérations en vue de reconnaître leur participation à l'exécution d'une mission de service public dans le cadre des activités qu'elles organisent ;
- délègue à certaines d'entre elles, sous réserve qu'elles soient préalablement agréées, et pour une ou plusieurs disciplines, l'exercice de prérogatives de puissance publique. Cette situation concerne non seulement l'organisation des compétitions donnant lieu à délivrance de titres internationaux, nationaux, régionaux et départementaux, la réalisation des sélections correspondantes, la publication de règlements et de règles techniques concernant leurs disciplines, la formulation de propositions concernant les listes des sportifs, d'entraîneurs, d'arbitres et de juges de haut niveau... mais également la sécurité des pratiques et des pratiquants, les normes d'hygiène et sécurité, de classement technique, d'équipement en matière d'espaces, sites et itinéraires de sports de nature, de protection de la santé, de formation...

Le ministère des Sports soutient les fédérations par le biais des conventions d'objectifs, donc de financements, et du placement auprès d'elles des conseillers techniques sportifs.

Pour exercer ses compétences d'expertise, le ministère des Sports s'appuie sur les services déconcentrés (DRJSCS et DD chargées de la cohésion sociale) ainsi que sur des établissements publics (l'Institut national du sport, de l'expertise et de performance ; les écoles nationales, 16 CREPS, les centres de ressources, d'expertise et de performance sportives, ou encore le Centre national pour le développement du sport) et plusieurs pôles spécialisés/experts dans les domaines suivants : « sport et handicaps », « sport, éducation, mixités et citoyenneté », « sports de nature », « sport et santé ». Ces établissements publics nationaux apportent un concours significatif et structurant pour le développement du sport et l'action des fédérations sportives, notamment dans les domaines du sport de haut niveau.

Depuis juillet 2007, l'État se réforme dans le cadre de la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP). « Cette démarche doit permettre au gouvernement de conduire les transformations nécessaires à un service public performant et économe des deniers publics »³.

Pour le ministère des Sports, la RGPP s'est notamment matérialisée par :

- une réorganisation de ses services centraux et de ses services déconcentrés. Ainsi, des directions régionales de la jeunesse des sports et de la cohésion sociale, qui regroupent des entités autrefois distinctes, ont été créées le 1^{er} janvier 2010 ;
- la profonde réforme du réseau des établissements publics nationaux ;
- un redéploiement des moyens humains et du budget de l'État consacré au sport.

Enfin, il convient de noter que d'autres ministères interviennent dans le sport. L'on citera à titre d'exemple, le ministère de l'Éducation nationale qui est responsable de l'enseignement de l'éducation physique et sportive, mais également la Défense, l'Intérieur, l'Écologie et le Développement durable, l'Économie, l'Agriculture, le Tourisme, la Santé et l'Enseignement supérieur...

3. Source : « Le site de la révision générale des politiques publiques » : <http://rgpp.modernisation.gouv.fr>

1.1.2. Le mouvement sportif

Les éléments suivants caractérisent le mouvement sportif français :

- Il repose sur 16 millions de licenciés, 180 000 associations sportives et 3,5 millions de bénévoles.
- Une structuration pyramidale s'appuyant sur les fédérations sportives, elles-mêmes représentant en France des fédérations internationales, et leurs instances déconcentrées régionales et départementales. Les fédérations sportives ont pour objet l'organisation de la pratique d'une ou de plusieurs disciplines sportives.
- Le principe d'autonomie du mouvement sportif régulièrement affirmé par le mouvement sportif international, mais également par les institutions européennes. Tout en permettant la coopération avec les autres acteurs du sport, et notamment l'État, ce principe consacre l'autorégulation du mouvement sportif en ce qui concerne son organisation et son fonctionnement, tout en le préservant de l'ingérence d'autres intervenants.

Le principe d'autonomie s'applique en France quand bien même le Code du sport dispose que l'État délègue à certaines d'entre elles des prérogatives de puissance publique.

Il convient de noter le rôle important des fédérations pour promouvoir toutes les dimensions de la ou des disciplines qu'elles gèrent : sport de haut niveau, sport pour le plus grand nombre, pratique compétitive ou non.

Il est également important de rappeler un principe cher au mouvement sportif qui est celui de l'unité et de la solidarité entre toutes les pratiques, et notamment entre le sport amateur et le sport professionnel, la gestion de ce dernier étant assuré par des ligues professionnelles qui agissent par subdélégation de la fédération.

Dans le cadre d'une réflexion sur la gouvernance du sport, il est opportun de rappeler le rôle du Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) :

- Il représente le Comité International Olympique en France. À ce titre, il dispose d'un monopole pour mener un certain nombre de missions : constitution et conduite des délégations sportives participant à des manifestations sportives organisées sous l'égide du CIO, présentation d'une candidature à l'organisation des Jeux Olympiques, protection des « propriétés Olympiques », promotion des valeurs de l'Olympisme.
- Il représente l'ensemble des intérêts du mouvement sportif, notamment auprès des pouvoirs publics.
- Il mène des activités d'intérêt commun au nom des fédérations ou avec elles, dans le respect des prérogatives reconnues à chacune d'elles.

1.1.3. Les collectivités territoriales et leurs groupements

Le modèle sportif français est apparu dans les années 60, à un moment où certaines collectivités n'existaient pas (régions) et où l'intercommunalité n'avait pas encore connu son essor actuel.

Les lois de décentralisation promulguées dans les années 80 n'ont pas fait du sport une compétence d'attribution à tel ou tel niveau de collectivité, contrairement à d'autres domaines d'activités (exemple de la formation professionnelle relevant de la région ou encore de l'aide sociale relevant du département).

Jusqu'à la réforme des collectivités territoriales en 2010, et en s'appuyant sur la clause de compétence générale, les régions, les départements et les communes, mais également les structures intercommunales, lorsque les compétences en la matière leur ont été transférées, sont progressivement intervenues dans le champ des activités physiques et sportives sous des formes diverses et variées :

- aides financières pour le fonctionnement des instances déconcentrées des fédérations sportives (ligues régionales, comités départementaux, clubs locaux...) ;

- financement (équipements structurants et équipements de proximité) et gestion d'équipements sportifs, dont les équipements sportifs des établissements scolaires du premier et second degré ;
- mise à disposition de personnels, notamment des éducateurs sportifs, auprès de structures sportives ;
- élaboration de schémas d'équipements sportifs (piscines, pleine nature, etc. contribuant à un aménagement structurant des territoires) ;
- élaboration de politiques sportives locales : promotion du sport, favoriser l'accès à toutes les disciplines, favoriser l'accès de tous les publics, accompagnement du monde associatif et du mouvement sportif, soutien à l'émergence de nouvelles disciplines sportives, campagnes de prévention santé par le sport, etc.

Les collectivités territoriales sont le deuxième contributeur à la dépense sportive en France, derrière les ménages. Avec une contribution de 10,6 milliards d'euros, dont 9,6 milliards pour les communes, les collectivités territoriales et leurs groupements sont le premier financeur public du sport en France.

La récente réforme territoriale reconnaît désormais le sport comme une compétence partagée par tous les niveaux de collectivités territoriales, au même titre que la culture et que le tourisme.

La récente réforme territoriale ⁴ a supprimé la clause de compétence générale des départements et des régions et affirmé le caractère exclusif des compétences des collectivités territoriales. Elle a cependant prévu que les compétences en matière sport sont partagées par tous les niveaux de collectivités territoriales, au même titre que la culture et que le tourisme.

De plus, la réforme clarifie le régime des interventions financières des collectivités territoriales. Les capacités d'aide financière par les communes, les départements et les régions sont préservées puisque l'interdiction du cumul de subventions entre départements et régions, et applicable seulement à partir du 1^{er} janvier 2015, ne concernera pas les subventions de fonctionnement accordées dans le domaine du sport (ainsi que du tourisme et de la culture).

Cela est également vrai pour les subventions d'investissement jusqu'au 1^{er} janvier 2015. À partir du 1^{er} janvier 2015, les opérations d'investissement pourront être subventionnées à la fois par les départements et les régions à la condition que soit adopté, un schéma de répartition des compétences et de mutualisation des services. À défaut d'adoption de ce schéma, les projets d'investissements seront soumis à l'interdiction du cumul de subventions⁵,

Les modalités des schémas de répartition des compétences et de mutualisation des services ne sont pas publiées à ce jour. Les nouvelles règles de cofinancements peuvent modifier à terme, de manière conséquente, les pratiques mises en œuvre actuellement par les collectivités pour la promotion des activités physiques et sportives.

1.1.4. Les entreprises

Les entreprises interviennent sous des formes diverses, et de manière croissante dans le champ des activités physiques et sportives :

Certaines entreprises sont des organisateurs de manifestations sportives, notamment d'envergure internationale (Tour de France). Par ailleurs, d'autres sont actionnaires de clubs professionnels.

Elles produisent également des biens (vente d'articles de sport notamment) et des services (salles de remise en formes, sports de nature...).

Elles financent le mouvement sportif (CNOSF, fédérations, ligues professionnelles, clubs professionnels ou non, athlètes, compétitions...) par le sponsoring essentiellement. Le dispositif du

4. Loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales

5. Sauf ceux dont la maîtrise d'ouvrage est assurée par une commune de moins de 3 500 habitants ou par un établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre de moins de 50 000 habitants.

mécénat est moins utilisé que dans d'autres secteurs comme par exemple la culture. À noter que le mécénat représentait cependant 380 millions d'euros pour l'année 2010⁶.

Des entreprises mènent également des actions citoyennes, soit directement, soit de manière indirecte par le biais de fondations, pour promouvoir le rôle sociétal du sport : développement de la pratique chez les plus jeunes, sensibilisation des bienfaits d'une pratique sur la santé, animations sportives...

D'autres encore associent la logique de leur engagement avec le référentiel du sport et sa pratique, à l'amélioration des compétences managériales et du savoir être des collaborateurs (mécénat de compétences).

Les médias ont également un rôle déterminant dans la diffusion, et donc indirectement pour la promotion, du sport.

Des projets associant fonds publics et privés, voire totalement privés tendent à se multiplier pour la construction et/ou la gestion des équipements sportifs.

Enfin, comme dans d'autres secteurs, on notera le rôle accru de l'économie social et solidaire dans le domaine des activités physiques et sportives.

La place des entreprises dans la dimension économique du sport en France est croissante tant du côté de l'offre (activité économique) que de la demande (marché du sport).

Une analyse détaillée de l'offre de sport⁷, appréhendée en termes économiques, c'est-à-dire comme l'offre de biens ou services marchands par des producteurs, des distributeurs ou des prestataires opérant en France, recense près de 45 000 entreprises engagées dans la « filière sport » (1,5% du secteur marchand non agricole). Cette même filière génère 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires (une progression de +130% entre 1996 et 2007) et rassemble près de 108 000 salariés (+66% entre 1996 et 2007).

La filière sport a enregistré une progression du nombre de ses entreprises de 2,8% l'an entre 1996 et 2004 et de 5,0% l'an entre 2005 et 2007.

Le tissu économique de la filière est composé à hauteur de 91,5% de TPE (Très Petites Entreprises, 0 à 9 salariés), et de 8,4% de PME (Petites et Moyennes Entreprises, 10-249 salariés).

Ce tissu est constitué pour moitié d'entreprises spécialisées dans le commerce de détail d'articles de sport et de loisir. Entre 1996 et 2007, la part de ce dernier dans la filière en termes d'entreprise s'est toutefois considérablement réduit, passant de 66% à 50%. A contrario, celle des « autres activités sportives », liées entre autres à l'organisation et au développement des manifestations sportives s'est fortement accrue sur la même période (+20,2 points).

Par ailleurs, la filière sport fait preuve d'un dynamisme certain au vu des créations d'entreprise : les créations pures et reprises d'entreprise ont augmenté deux fois plus vite que celles du secteur marchand non agricole entre 1996 et 2005 (43% contre 21%).

1.1.5. Les partenaires sociaux

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.

En effet, la Convention Collective Nationale du Sport (CCNS), qui précise les droits et les obligations des employeurs de l'ensemble de la branche sport, a été signée en juillet 2005 et étendue en novembre 2006. Depuis, les partenaires sociaux poursuivent les négociations, notamment au sein des instances paritaires, et concluent en conséquence des avenants à la CCNS.

Par ailleurs, les partenaires sociaux ont signé, dans certaines disciplines, des accords sectoriels, qui complètent utilement la CCNS par des dispositions régissant les relations employeurs/salariés dans lesdites disciplines.

6. ADMICAL 2010

7. Base de données Alisse – INSEE (1996/2007)

Dans le cadre du dialogue social, les partenaires sociaux jouent également un rôle essentiel en ce qui concerne l'offre de formation et le développement de l'emploi et les certifications. Ainsi, les partenaires sociaux sont parties prenantes, avec l'État, le mouvement sportif et le mouvement de jeunesse et d'éducation populaire, du Centre d'Analyse des Formations, de l'Emploi, des Métiers de l'Animation et du Sport (CAFEMAS) nouvellement créé. Ils ont par ailleurs, pour certains, signé un accord-cadre avec le CNOSF en vue de promouvoir les certificats de qualification professionnelle.

De plus, le dialogue social est en plein essor au niveau européen. C'est la raison pour laquelle le Conseil Social du Mouvement Sportif (organisation d'employeurs de la branche sport) a été à l'initiative de la création de EASE (association européenne des employeurs du sport). Aux côtés des syndicats de salariés et d'acteurs institutionnels, EASE a participé à de nombreux travaux pour structurer le dialogue social d'une part, et faciliter, dans le Cadre Européen des Certifications Professionnelles (CECP), une reconnaissance et une plus grande cohérence des certifications délivrées au sein de l'Europe d'autre part.

1.1.6. La dimension européenne du sport

En raison de l'absence du sport dans les traités initiaux de l'Union Européenne, celle-ci a abordé (notamment dans les années 90) le sport sous l'angle des grands principes du droit européen : libre circulation des biens, des personnes, des services, liberté d'établissement et de prestation de services ; principe général de non discrimination ; principes de concurrence.

Depuis, l'UE tend de plus en plus à reconnaître et à prendre en compte la spécificité du sport. Sans être exhaustif, les principales étapes de cette reconnaissance sont les suivantes :

- La Déclaration de Nice de 2000 qui a plus précisément porté sur la spécificité sportive.
- le Livre Blanc européen sur le sport, publié en juillet 2007 à l'initiative de la Commission européenne, a dressé un état des lieux très complet des implications de l'UE pour le secteur sport.
- La grande réforme des Traités européens achevée fin 2009, avec l'entrée en vigueur le 01.12.2009 du nouveau Traité sur le fonctionnement de l'UE (TFUE). Pour la première fois en effet, le sport devient une compétence de l'UE grâce aux articles 6 et 165 du TFUE. Ces articles disposent :
 - Articles 6 : « L'Union dispose d'une compétence pour mener des actions pour appuyer, coordonner ou compléter l'action des États membres. Les domaines de ces actions sont, dans leur finalité européenne : (...) e) le sport... »
 - Article 165 (extraits) :
 - « L'Union contribue à la promotion des enjeux européens du sport, tout en tenant compte de ses spécificités, de ses structures fondées sur le volontariat ainsi que de sa fonction sociale et éducative ».
 - « L'UE vise également à développer la dimension européenne du sport, en promouvant l'équité et l'ouverture dans les compétitions sportives et la coopération entre les organismes responsables du sport, ainsi qu'en protégeant l'intégrité physique et morale des sportifs, notamment des plus jeunes d'entre eux ».

Cet apport juridique aura inévitablement des incidences, en particulier financières, lorsque le TFUE sera pleinement opérationnel à partir de 2014. À compter de cette date en effet, l'UE se dotera sur la base du TFUE d'un nouveau cadre financier pluriannuel jusqu'à 2020. Le sport devrait alors être pleinement pris en compte sur les plans juridique, politique et financier. Il convient toutefois de noter que la compétence de l'UE en matière de sport restera subsidiaire par rapport à celle des États membres, ceux-ci conservent leur souveraineté nationale sur l'exercice de cette compétence.

La Communication de la Commission européenne sur le sport « Développer la dimension européenne du sport », publiée le 18 janvier 2011, comporte un certain nombre d'indications complémentaires sur ce point, une des parties comprenant un volet relatif à la gouvernance⁸.

Le Conseil de l'Europe se montre également actif en matière de sport à l'échelle de la « grande Europe » : il coordonne les relations des États européens avec l'Agence mondiale antidopage et s'est doté d'un accord partiel élargi sur le sport, qui s'intéresse à des sujets tels que la spécificité du sport ou encore la lutte contre les paris truqués et les matchs arrangés.

1.1.7. D'autres acteurs divers et variés

Enfin, sans qu'il ne soit possible de les lister de manière exhaustive, de nouveaux acteurs sont de plus en plus présents dans le champ des activités physiques et sportives : groupes de pensées et de réflexions (« think tank »), structures promouvant l'égalité des chances dans le sport (égalité femmes/hommes, insertion par et dans le sport, associations d'usagers, associations de protection de l'environnement...), etc.

Les usagers des équipements sportifs qui exercent pratiquent librement une discipline sans être affiliés à un club ou une fédération, sont souvent qualifiés de « société civile ». Ils sont pour autant une des premières cibles d'une politique publique du sport, mais également un des groupes financeurs du sport, par les entrées et autres droits d'accès qu'ils acquittent.

1.2. De nouvelles données socio-économiques

1.2.1. Des pratiques diversifiées

Le paysage de la pratique sportive en France est également très différent aujourd'hui par rapport aux années 60, et ce sous l'impulsion de différents phénomènes :

- des modes de pratiques différents : parallèlement à la pratique avec une licence fédérale, et donc en club, s'est développée une pratique non-licenciée. En effet, si le nombre de licenciés sportifs était de 15,9 millions en 2010, 65 % des Français déclarent pratiquer une activité sportive au moins une fois par semaine et 20 % d'entre eux moins d'une fois par semaine ;
- par ailleurs, au-delà du sport compétitif, les motivations des pratiquants licenciés ou non sont désormais diverses et variées : pratiques loisir, bien-être, recherche de lien social... ;
- des lieux de pratiques nouveaux : on peut citer le développement des sports de nature, des sports dits urbains (roller, skate)... ;
- l'accès au sport des personnes handicapées, notamment depuis la loi sur le droit des handicapés de 2005.

Mais le développement quantitatif de la pratique recouvre des réalités diversifiées :

- une moindre pratique des jeunes filles et des femmes (malgré des progrès récents) ;
- une « sous-pratique » dans les quartiers dits défavorisés, notamment des jeunes filles ;
- un faible accès des femmes aux postes à responsabilité, qu'il s'agisse de responsabilités électives ou en terme d'encadrement ;
- des difficultés pour surmonter la césure entre la pratique scolaire et universitaire et la pratique en dehors de ces temps contraints dans le cadre d'un club. Cette séparation est vraie tant dans les formations que dans les actions ;
- des disparités territoriales, notamment en matière d'implantation et d'utilisation des équipements sportifs.

8. La commission indique notamment que « La bonne gouvernance dans le sport est une condition de l'autonomie et de l'autorégulation des organisations sportives. S'il n'est pas possible de définir un modèle de gouvernance unique dans le sport européen compte tenu de la diversité des disciplines et de l'existence de différences nationales, la Commission estime que certains principes liés entre eux sous-tendent la gouvernance du sport au niveau européen, comme l'autonomie dans les limites de la loi, la démocratie, la transparence du processus décisionnel et l'obligation de justification des décisions prises, et la possibilité offerte à toutes les parties intéressées d'être représentées. La bonne gouvernance dans le sport est indispensable pour relever les défis concernant le sport et le cadre juridique de l'Union. »

1.2.2. Des évolutions concernant le financement du sport

La dépense sportive croît régulièrement dans notre pays puisqu'elle était de 33,9 milliards d'euros en 2008 contre 28,8 milliards d'euros en 2004 comme le démontre le tableau ci-dessous. Sans entrer dans une analyse détaillée de celui-ci, il convient d'observer les grandes tendances suivantes :

- Les ménages sont les premiers financeurs de la dépense sportive en France en raison de leurs achats en biens (équipements pour la pratique notamment) et de services. En 2008, ces derniers ont concouru à hauteur de 16,8 milliards d'euros à la dépense sportive totale.
- Les collectivités territoriales sont le deuxième contributeur à la dépense sportive en France, derrière les ménages. Avec une contribution de 10,6 milliards d'euros en 2008, dont 9,6 milliards pour les communes, les collectivités territoriales et leurs groupements sont le premier financeur public du sport en France. L'État ayant financé la dépense sportive à hauteur de 3,2 milliards d'euros cette même année 2008.

Ainsi, il faut intégrer à la réflexion, aux analyses et aux préconisations, l'importante contrainte – certes, par nature, variable dans le temps et dans l'espace – mais aujourd'hui, lourde et croissante, pesant sur les financements publics (État, collectivités territoriales, organismes sociaux...).

La dépense sportive

Unité : Milliards d'euros à prix courants*

Unités contribuant à la dépense	2004	2005	2006	2007	2008 **
Ménages	14,7	15,2	15,8	16,5	16,8
Collectivités territoriales	8,6	9,1	9,6	10,2	10,6
<i>dont : Communes</i>	7,6	8,0	8,4	9,0	9,3
<i>Départements</i>	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8
<i>Régions</i>	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5
État ***	3,0	3,0	3,1	3,2	3,2
Entreprises	2,5	3,1	3,2	3,2	3,3
<i>dont : Parrainage</i>	1,6	1,7	1,9	2,0	2,1
<i>Médias (droits TV)</i>	0,9	1,4	1,3	1,2	1,2
Dépense sportive totale	28,8	30,3	31,7	33,1	33,9
<i>Taux de croissance annuel (en %)</i>	5,5	5,2	4,6	4,4	2,4
<i>En % du Produit Intérieur Brut</i>	1,7	1,8	1,8	1,7	1,7
Produit Intérieur Brut (PIB)	1660,2	1726,1	1807,5	1892,2	1950,1
<i>Taux de croissance annuel du PIB (en %)</i>	4,1	4	4,7	4,7	3,1

Source : « Comptes économiques du sport »

DJEPVA – Mission des Études, de l'Observation et des Statistiques

* Les données en euros courants font référence aux prix de l'année.

** Données provisoires

*** La dépense sportive de l'Etat a été révisée pour les années 2006 et 2007. Elle intègre les dépenses du CNDS et non ses recettes prévisionnelles. La dépense sportive de l'Etat a été estimée pour les années antérieures à 2006, en évolution, à partir de la donnée révisée de 2006.

Note de lecture : entre 2007 et 2008, la dépense sportive totale a augmenté de 2,4% en valeur. Dans le même temps, le Produit Intérieur Brut a augmenté de 3,1% en valeur. En 2008, la dépense sportive totale représente 33,9 milliards d'euros, soit 1,7% du Produit Intérieur Brut.

Source : « les chiffres clés du sport », décembre 2010

Par ailleurs, il est constaté une augmentation croissante de la part du Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) dans le financement du sport. Cet établissement public, sous la tutelle du ministre chargé des sports, joue un rôle essentiel concernant le financement des équipements, du sport pour le plus grand nombre ou encore des manifestations sportives internationales.

Le tableau ci-dessous démontre que les moyens financiers disponibles pour la conduite des politiques sportives nationales de l'État ont progressé entre 2010 et 2011 si l'on additionne les crédits du programme budgétaire « sport », les moyens affectés au CNDS, et les moyens qui participent à ces politiques inscrits sur le programme Soutien de la mission Solidarité. Il est à noter que ces crédits du CNDS sont aujourd'hui supérieurs à ceux inscrits sur le programme budgétaire « Sport »

	2010	LFI 2011
Programme Sport	233 049 402	216 565 118
CNDS	252 992 400	295 784 500
Autres moyens budgétaires contribuant à la politique du sport (estimation à partir du programme Soutien de la mission Solidarité, avec la rémunération des agents et le fonctionnement notamment)	326 451 732	354 152 529
Total	812 495 526	866 502 147

Source : site Internet du ministère des Sports, <http://www.sports.gouv.fr/>

Il conviendrait d'ajouter les crédits notamment du ministère de l'Éducation nationale dans le champ du sport, de manière à consolider le budget de l'État.

1.3. La nécessité d'une gouvernance renouvelée

Les éléments ci-dessus, et notamment la pluralité des acteurs, démontrent qu'il est nécessaire de repenser la gouvernance du sport. En raison de l'absence de concertation au plus haut niveau et d'une dilution des pouvoirs des uns et des autres, les politiques et les actions tendent à se superposer, voire sont parfois concurrentes. Dès lors, il est indispensable de développer la concertation, les échanges, et la coopération entre les différentes parties prenantes pour rechercher une plus grande cohérence de l'ensemble.

Il convient de rappeler que le sujet traité ici est celui de la gouvernance du sport, c'est-à-dire des relations, voire des interactions, entre les différents acteurs qui interviennent dans le champ des activités physiques et sportives. Le sujet n'est pas ici la gouvernance du mouvement sportif (organisation et fonctionnement notamment des fédérations), même si cette dernière peut être impactée, à terme, par une évolution de la gouvernance du sport.

Conformément au principe d'autonomie du mouvement sportif consacré notamment par le mouvement sportif international (voir I, les constats), le CNOSF a mis en place un groupe de travail chargé de formuler des propositions sur l'évolution de la gouvernance des fédérations (conduite de cette démarche par et pour le mouvement sportif).

Le groupe n'a toutefois pas exclu la possibilité d'émettre un avis sur la gouvernance des fédérations ou de suggérer certaines bonnes pratiques sans pour autant procéder à une étude approfondie du sujet.

Deux observations ont ainsi été formulées lors des travaux :

- Deux fédérations ont procédé récemment à une redéfinition de leur gouvernance interne à travers une réforme statutaire : la Fédération Française de Football et la Fédération Française de Cyclisme. Il est ainsi suggéré d'étudier ces deux expériences, d'évaluer l'opportunité des nouvelles dispositions statutaires et d'apprécier si elles sont transposables à d'autres fédérations.
- Dans le cadre de la gouvernance des fédérations, certains ont également proposé de « repenser » les liens qui unissent les fédérations sportives et les entreprises, notamment en ce qui concerne le sponsoring. Il a en effet été observé que certaines entreprises sont désireuses de ne pas être seulement associées en termes de visibilité aux activités compétitives des fédérations, mais plus généralement à l'ensemble de leurs activités, notamment celles menées dans le cadre du développement durable, du sport pour le plus grand nombre... Le monde de l'entreprise serait ainsi à la recherche de davantage de « sens » dans ses partenariats avec les fédérations.

2. ENJEUX

Compte-tenu des constats exposés ci-dessus, les enjeux doivent être abordés à quatre niveaux et à travers quatre questions :

2.1. Quelles sont les finalités de cette gouvernance renouvelée ?

Autrement posée, cette interrogation quant aux finalités, et donc aux objectifs, de la gouvernance renvoie aux questionnements suivants :

- Une meilleure gouvernance pour quoi faire à moyen et long terme ? Quel projet commun et partagé doit être le moteur de cette nouvelle concertation/coopération entre les différents partenaires ?
- S'agit-il de prendre des décisions concertées et partagées entre les différents acteurs, ou plus simplement de mettre en place un dialogue pour concourir à une meilleure complémentarité, harmonie, cohérence des différentes politiques et actions en matière sportive ?

2.2. Quels sont les sujets sur lesquels doit porter la gouvernance ?

- Est-ce que les futures instances de la gouvernance doivent traiter du sport stricto sensu ou bien de l'ensemble des activités physiques et sportives ?
- Comment prendre en compte les réflexions et les travaux menés par les instances européennes, et notamment la Commission, dans le cadre de la structuration de la gouvernance en France ?

2.3. Quels sont les acteurs concernés par la gouvernance ?

Conformément à la définition rappelée en préambule, la gouvernance suppose une participation des acteurs directement concernés et un partage des responsabilités.

- Pour autant, tous les intervenants recensés dans la partie relative aux constats (État, mouvement sportif, collectivités territoriales, entreprises, partenaires sociaux, société civile) doivent-ils prendre part aux travaux menés dans le cadre de la gouvernance future ?
- La légitimité à siéger au sein des instances de la gouvernance est-elle la même pour tous les acteurs ? Ne varie-t-elle pas selon la nature de ces derniers et n'est-elle pas fonction des sujets qui doivent être traités ?

2.4. Quels sont les lieux de la gouvernance ?

- S'agit-il de définir un lieu de gouvernance au niveau national, et/ou bien faut-il également organiser le dialogue au niveau des territoires ?
- Dans cette seconde hypothèse, quel est le niveau territorial pertinent ? La région, le département, la commune, l'intercommunalité ? Quels seront les articulations, les liens entre les gouvernances nationale et territoriale ?
- Par ailleurs, un certain nombre d'instances de concertation existent actuellement (Commission nationale du sport de haut niveau, Commissions régionales de la jeunesse, des sports et de la vie associative intégrant les commissions régionales du sport de haut niveau, Commissions Départementales des Espaces, Sites et Itinéraires de pleine nature, Conférences régionales du sport...) Comment l'existant s'intègre-t-il dans la ou les organisations(s) à venir ?

3. PRÉCONISATIONS DE L'ATELIER

Les préconisations sont de trois ordres :

- Les finalités de la gouvernance rénovée, son objet et les principes devant guider cette gouvernance.
- La structuration de la gouvernance au niveau national.
- La structuration de la gouvernance au niveau territorial. Sur ce point, le groupe de travail propose d'institutionnaliser le niveau régional comme lieu de gouvernance territoriale pour les raisons expliquées par la suite (voir point C). Cependant, rien ne s'oppose à ce que des interactions et des échanges se développent, au plus près du terrain, pour peu qu'ils soient cohérents avec la gouvernance régionale qui devra associer par ailleurs des acteurs locaux du sport.

3.1. Les finalités, l'objet et les principes d'une gouvernance rénovée

3.1.1. Les finalités d'une gouvernance nouvelle

- La notion de projet est au centre de toute politique et de toute action. En l'espèce, le projet est de « Faire des activités physiques et sportives un enjeu pour la France ». Cela vise donc à mobiliser et fédérer les acteurs concernés pour favoriser la promotion et le développement des activités sportives, notamment par le biais d'actions ciblées avec des « effets de levier » (prise en compte des différentes demandes de pratiques, structuration d'une offre adaptée, schéma des équipements cohérent sur l'ensemble du territoire...)
- Cette gouvernance a pour objectifs :
 - d'instaurer un dialogue permanent ;
 - de partager des politiques et des stratégies considérées comme prioritaires et de mutualiser les bonnes pratiques ;
 - de concourir à une meilleure complémentarité, harmonie, cohérence, voire durabilité/ « soutenabilité », des différentes politiques en matière sportive.

3.1.2. L'objet d'une gouvernance nouvelle

- Les réflexions et les travaux des futures instances de gouvernance ne doivent pas uniquement porter sur le sport stricto sensu mais bien sur l'ensemble des activités physiques et sportives dans leur acception la plus large et telles que définies par le Code du sport :
 - pratiques compétitives (sport professionnel, sport de haut niveau, pratiques compétitives autres...) ;
 - pratiques loisirs : accès au sport pour tous les publics (dont les femmes et les personnes handicapées), sport santé et bien-être, pratiques récréatives, sport et cohésion sociale... ;
 - sport éducatif.
- En conséquence, les sujets suivants pourraient être traités dans le cadre des réflexions et des travaux (liste non exhaustive) :
 - le sport pour le plus grand nombre (sport santé, sport en entreprise, femmes et sport...) ;
 - le sport de haut niveau et le sport professionnel. Malgré son poids économique, force est de constater qu'il n'existe à ce jour aucune instance de débats et d'échanges concernant le sport professionnel, hormis le dialogue institué au sein du mouvement sportif (fédérations/ligues professionnelles/unions de clubs/syndicats d'entraîneurs et de joueurs) ;
 - les équipements. Ce sujet permettrait ainsi de débattre de la question des normes édictées en la matière ;
 - l'éthique et les valeurs du sport ;
 - la recherche ;
 - la formation et l'emploi ;
 - les grands événements. Peut-être sera-t-il nécessaire d'élargir ce thème à l'ensemble des relations internationales. Cette thématique pourrait ainsi intégrer la promotion des dirigeants sportifs français à des responsabilités sur les plans mondial et européen. Ou bien peut-être sera-t-il plus opportun de dissocier les deux sujets.

- Le sport éducatif (notamment les passerelles entre l'éducation physique et sportive et le sport en club).
 - Le financement du sport, qu'il soit public ou privé. Sur ce dernier point, certains ont évoqué l'idée de développer le mécénat dans le domaine du sport, dispositif moins utilisé que dans la culture, probablement par la méconnaissance des avantages tant pour le bénéficiaire que pour le mécène. En tout état de cause, la définition, la plus concertée possible, exerce certes délicat, d'un « modèle sportif économique durable » – à tout le moins, sur le moyen terme – est une dimension majeure favorisant une action d'ensemble, plus cohérente, sur la base d'une lisibilité, partagée, renforcée.
 - La promotion de la santé par le sport et la protection de la santé des sportifs.
- Il ressort d'une étude réalisée dans le cadre du groupe de travail⁹ concernant la gouvernance du sport au sein d'autres pays européens qu'il n'existe pas de modèle unique, comme cela a été récemment rappelé par la Commission européenne dans sa communication du 18 janvier 2011. L'organisation et le fonctionnement du sport dépendent en effet de l'histoire et de la culture de chaque pays. De manière très exhaustive, les caractéristiques suivantes ressortent pour les cinq pays étudiés :
 - L'Allemagne, État fédéral, et l'Espagne, avec une « régionalisation » fortement développée, connaissent une forte implication des autorités locales : les Länder en Allemagne (avec un principe de subsidiarité de l'État dans le sport), les régions autonomes, les délégations provinciales, les conseils municipaux. L'Espagne, a traditionnellement une forte culture de l'intervention du secteur public et le sport ne fait pas exception. Le gouvernement central est le principal contributeur du financement public du système sportif. En Allemagne, la Confédération olympique et sportive allemande (Deutsche Olympische Sportbund – DOSB) joue un rôle important dans la répartition des subventions.
 - Le sport au Royaume-Uni repose sur une vision libérale. Ainsi, il n'existe pas de réglementation générale sur le sport au Royaume-Uni. Traditionnellement l'État a en effet adopté une attitude très neutre vis-à-vis du sport au motif que c'est l'autorégulation et l'autogestion qui doivent prévaloir autant que possible. De ce fait, le financement public du sport est faible. Au total, la contribution du secteur public ne représente que 13,1 % de toutes les ressources allouées au sport en 2008, alors que le secteur privé y contribue à 86,9 % (ménages, entreprises et médias).
 - Le sport en Italie est aujourd'hui géré par un partenariat public/privé qui implique l'État, le CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano) et les fédérations nationales. L'État exerce une supervision sur les affaires du CONI. Ce dernier jouit d'une très forte autonomie puisque l'administration, la gestion et la promotion du sport relèvent de sa responsabilité. Il finance les fédérations, la majeure partie du financement provenant du budget de l'État, et notamment des recettes des paris sportifs.
 - Le secteur du sport danois est fondé sur la liberté d'association. Il s'agit d'un secteur indépendant et totalement autonome qui repose notamment 14.000 clubs et trois organisations nationales non gouvernementales. L'une d'entre elles est plus spécifiquement en charge de l'organisation du sport d'entreprise.

Il appartient donc à la France, tout en s'inspirant éventuellement des bonnes pratiques de ses voisins européens, de construire son propre modèle de gouvernance du sport.

9. Consultation réalisée par le Centre de Droit et d'Économie du Sport de Limoges « Gouvernance du sport en Europe ». Éléments de comparaison sur la gouvernance et le financement du sport au sein de cinq pays européens : Allemagne, Espagne, Italie, Royaume-Uni, et Danemark.

3.1.3. Les principes devant guider une gouvernance rénovée

La future gouvernance devrait s'appuyer sur les principes suivants :

- L'article L.100-1 du Code du sport dispose :
« 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 et 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, notamment pour les personnes handicapées, sont d'intérêt général ».
À l'appui de cet article, il serait opportun de considérer que l'accès aux activités physiques et sportives est un droit pour chaque individu et que les acteurs ont par conséquent une obligation de moyens pour y répondre.
- Une définition de ce que recouvre aujourd'hui la notion de « service public du sport » (SPS) afin de préserver ce dernier. Quels sont en effet les activités physiques et sportives qui doivent nécessairement être gérées par une personne publique ou une personne privée délégataire en vue de satisfaire l'intérêt général, l'intérêt public ? Définir le périmètre du « service public du sport » est indispensable pour cerner le champ d'intervention impératif des acteurs publics ou privés chargés d'une mission de service public (fédérations notamment). Ce travail aura également, bien évidemment, son importance sur les questions de financement.
- Les réflexions et les travaux devront se faire à l'aune des problématiques européennes, à la fois dans la prise en compte du sport comme compétence de l'UE (compétence sport intégré au Traité de Lisbonne, programme de financement du sport de l'UE) mais également du droit européen, et notamment celui de la concurrence. Plusieurs sujets traités au niveau européen méritent une attention toute particulière, voir prochaine, dans le cadre de la gouvernance.
Il en est ainsi du Paquet Monti Kroes, limitant les aides publiques, et de la communication sur de la Commission européenne de janvier 2011 qui entend « contrôler l'application de la législation en matière d'aides d'État dans le domaine du sport et envisager de publier des orientations si le nombre d'affaires portant sur des aides d'État dans le domaine du sport augmente ».
Par ailleurs les travaux sur le « service public du sport » en France évoquées dans le paragraphe ci-dessus devront également intégrer l'acception et les réflexions européennes sur ce sujet (les Services d'intérêt Général) pour démontrer que le sport, en raison de ses spécificités, et notamment son impact sociétal, doit faire l'objet d'une application adaptée et mesurée du droit européen (droit de la concurrence et règles relatives au marché intérieur).
- La nécessaire prise en compte du développement durable (piliers environnemental, économique et social) comme « principe transversal » aux réflexions et actions.
- L'égalité femmes/hommes est une dimension à prendre en compte aussi bien dans la composition des futures instances de gouvernance (voir ci-dessous) que dans les actions qui seront développées pour promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives.
- Le maintien de l'unité et de la solidarité entre toutes les formes de pratiques : sport compétitif / activités loisirs ; sport amateur / sport professionnel (conservation du modèle français de compétitions dites ouvertes et de la relation fédérations/ligues professionnelles) ; sport de haut niveau / sport pour tous.

3.2. La structuration de la gouvernance au niveau national

La gouvernance au niveau national s'articulerait autour de trois organes :

- Une conférence nationale du sport.
- Des comités techniques.
- Une assemblée du sport.

Les missions et la composition de ces instances font l'objet de propositions dans les préconisations ci-dessous.

3.2.1. La conférence nationale du sport

3.2.1.1. Les missions et le fonctionnement

Les missions de la conférence nationale du sport seraient les suivantes :

- Ce serait une instance de concertation et d'échanges d'une part, et d'impulsion pour fédérer des synergies d'autre part. Elle définirait ainsi des grandes orientations sur différents thèmes de la gouvernance. Il ne s'agirait pas d'une instance décisionnaire au sens où elle obligerait les parties, sans aucune marge de manœuvre, dans la mise en application des orientations. L'objectif premier étant avant tout de mettre de la cohérence dans ce qui est aujourd'hui épars. On est donc ici dans « l'art du mieux vivre et de mieux faire ensemble ». Bien naturellement, elle sera en charge du suivi des orientations définies, avec des évaluations réalisées sur la base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs à construire.

Il appartiendra à la conférence nationale du sport, après échanges avec l'assemblée du sport, de décider s'il convient :

- d'aborder l'ensemble des sujets listés dans le point A-2 ci-dessus ;
 - de traiter certains des thèmes listés ou de définir des sujets prioritaires ;
 - d'ajouter des sujets qui n'auraient pas été énumérés ci-dessus et qu'il apparaîtrait nécessaire d'étudier, comme par exemple la recherche au service de la performance sportive qui fait par ailleurs l'objet de travaux actuellement.
- Elle ne serait pas missionnée pour rendre des avis sur les projets de textes législatifs et réglementaires, contrairement au précédent Conseil des Activités Physiques et (CNAPS). Nombreux sont celles et ceux qui ont souligné l'intérêt et la qualité des travaux du CNAPS, tout en notant que l'une des difficultés rencontrées à l'époque résidait dans une composition particulièrement élargie et un nombre très important de participants. L'objectif n'étant bien sûr pas de rétablir une instance aujourd'hui supprimée.
 - La conférence nationale du sport devrait également publier un livre blanc annuel sur les activités physiques et sportives. Ce document contiendrait des observations critiques et formulerait des préconisations pour l'avenir (« fabrique de sens ») qui seraient soumises à débat lors de la réunion de l'assemblée (voir point 3 ci-dessous).

Pour nourrir ses réflexions, la conférence nationale du sport s'appuierait sur les travaux et l'expertise des comités techniques.

Cette conférence doit avoir une pérennité et une stabilité dans son fonctionnement, son organisation matérielle et son pilotage si l'on souhaite qu'elle soit efficiente. Par conséquent, il est proposé qu'elle se réunisse une fois par trimestre pour définir les orientations, faire régulièrement un état des lieux des avancements et réajuster, en conséquence et si besoin est, de nouvelles orientations.

3.2.1.2. La composition

Pour proposer la composition de cette conférence, le groupe de travail s'est appuyé sur les principes suivants, notamment en se fondant sur la définition de la gouvernance telle qu'explicitée en préambule :

- Les acteurs présents dans cette conférence doivent être légitimes, c'est-à-dire concernés par l'ensemble des thématiques.
- Ils doivent être représentatifs.
- Ils doivent être en situation d'exercice de responsabilités.

En vertu des critères ci-dessus, il apparaît incontournable que cette conférence soit composée a minima des quatre collèges suivants :

- Un collège État.
- Un collège mouvement sportif.
- Un collège collectivités territoriales.
- Un collège monde économique.

Il a par ailleurs été suggéré que ce dernier collège soit éventuellement être étendu en terme de représentation en devenant un collège du monde économique et social (intégration par exemple de partenaires sociaux ou d'acteurs de la société civile).

Deux hypothèses sont proposées concernant le nombre de personnes au sein de cette structure :

- Un nombre limité compris entre 12 et 16 personnes pour favoriser l'efficacité.
- Un nombre compris entre 36 et 40 personnes pour favoriser une large représentativité (avec dans cette seconde hypothèse, une formation restreinte pour préparer les travaux).

Quatre scénarii ont été évoqués concernant la présidence de cette conférence sans qu'un consensus ne se soit dégagé :

- Une présidence du ministère chargé des Sports qui apparaît « logique » pour certains au motif du rôle régulateur de l'État.
- Une co-présidence ministère chargé des Sports / CNOSF.
- Une présidence tournante par une institution de chaque collège.
- Une présidence par un tiers extérieur légitime (personnalité faisant consensus).

La présidence doit faciliter les échanges entre l'ensemble des acteurs en présence et veiller à la cohérence recherchée à travers cette concertation.

3.2.2. Les comités techniques

Leur mission serait double :

- Ils travailleraient selon les orientations de la conférence et assureraient ainsi la coordination et la cohérence des actions menées par les différents acteurs pour chaque thématique (chaque acteur restant autonome dans la mise en œuvre). Cela favoriserait la coopération et, pourquoi pas, la mutualisation entre différents acteurs, ce qui pourrait ainsi éviter des actions redondantes constatées parfois aujourd'hui.
- Ensuite, ils auraient une mission d'expertise, de conseil et de propositions auprès de la conférence nationale du sport.

Leur composition devrait permettre d'associer :

- Les représentants des 4 collèges nécessairement représentés au sein de la conférence nationale du sport.
- Des acteurs directement concernés par les sujets traités par ces comités. Exemples :
 - les partenaires sociaux sur le thème de l'emploi/formation ;
 - les fédérations, les ligues professionnelles, les unions de clubs... sur le sujet du sport professionnel ;
 - les syndicats d'enseignants sur le sport éducatif...
- Ils pourraient également intégrer ou auditionner des experts : des géo-politologues ou des lobbyistes dans le cadre des travaux sur les relations internationales, des architectes sur les équipements, des sociologues du sport sur le sport pour le plus grand nombre...

Plusieurs cas de figure sont par ailleurs envisageables concernant la création de ces comités qui pourraient l'être, de manière momentanée pour travailler sur un sujet d'actualité ou de manière pérenne :

- Soit aucune instance n'existe à ce jour et le comité est créé, comme par exemple, sur la thématique sport pour le plus grand nombre.
- Soit une instance existe déjà et assure les missions du comité sans qu'il ne soit rien changé dans ses missions ou son fonctionnement. Ce pourrait ainsi être le cas du CAFEMAS récemment mis en place.

- Soit une instance existe déjà et pourrait voir ses missions et sa composition réajustées. Ce pourrait être l'exemple de la commission nationale du sport de haut niveau avec :
 - Un élargissement de son périmètre : un suivi social de l'athlète renforcé (formation, accompagnement dans la reconversion...) ; les questions relatives au sport professionnel.
 - Un renforcement de la présence du monde de l'entreprise pour favoriser la reconversion des sportifs de haut niveau ; un renforcement de la présence des acteurs du sport professionnel.
- Enfin, cette remise à plat des instances de concertation pourrait être l'occasion de supprimer celles qui, éventuellement, fonctionnent peu ou pas.

Sans se prononcer, le groupe de travail note que se pose également la question du positionnement, au sein de cet ensemble du CNDS. Cet établissement public, placé sous la tutelle du ministre chargé des sports, à la gouvernance duquel participent des représentants de l'État, du mouvement sportif, des collectivités territoriales, ainsi que des personnalités qualifiées, intervient, sous la forme de subventions, dans de nombreuses thématiques évoquées ci-dessus. De plus, cet établissement public s'est lui-même structuré en commissions et comités puisqu'il compte aujourd'hui :

- Un comité de programmation (équipements sportifs).
- Une commission emploi.
- Un comité des grands événements internationaux.
- Un comité des grands équipements nouvellement créé.

Par ailleurs il existe une organisation locale du CNDS avec, dans chaque région, un délégué territorial (le préfet de région) et une commission territoriale à laquelle participent des représentants (régionaux et départementaux) de l'État, du mouvement sportif et des collectivités territoriales.

3.2.3. L'assemblée du sport

Initialement, l'assemblée du sport, mise en place le 29 mars dernier par la ministre des Sports et le Président du CNOSF, était considérée comme un processus en deux temps :

- Un premier temps consacré à des réflexions, des consultations et à la formulation de préconisations de mars à juin 2011 ;
- Une structuration de la gouvernance et la mise en place d'un certain nombre de propositions à compter de septembre 2011.

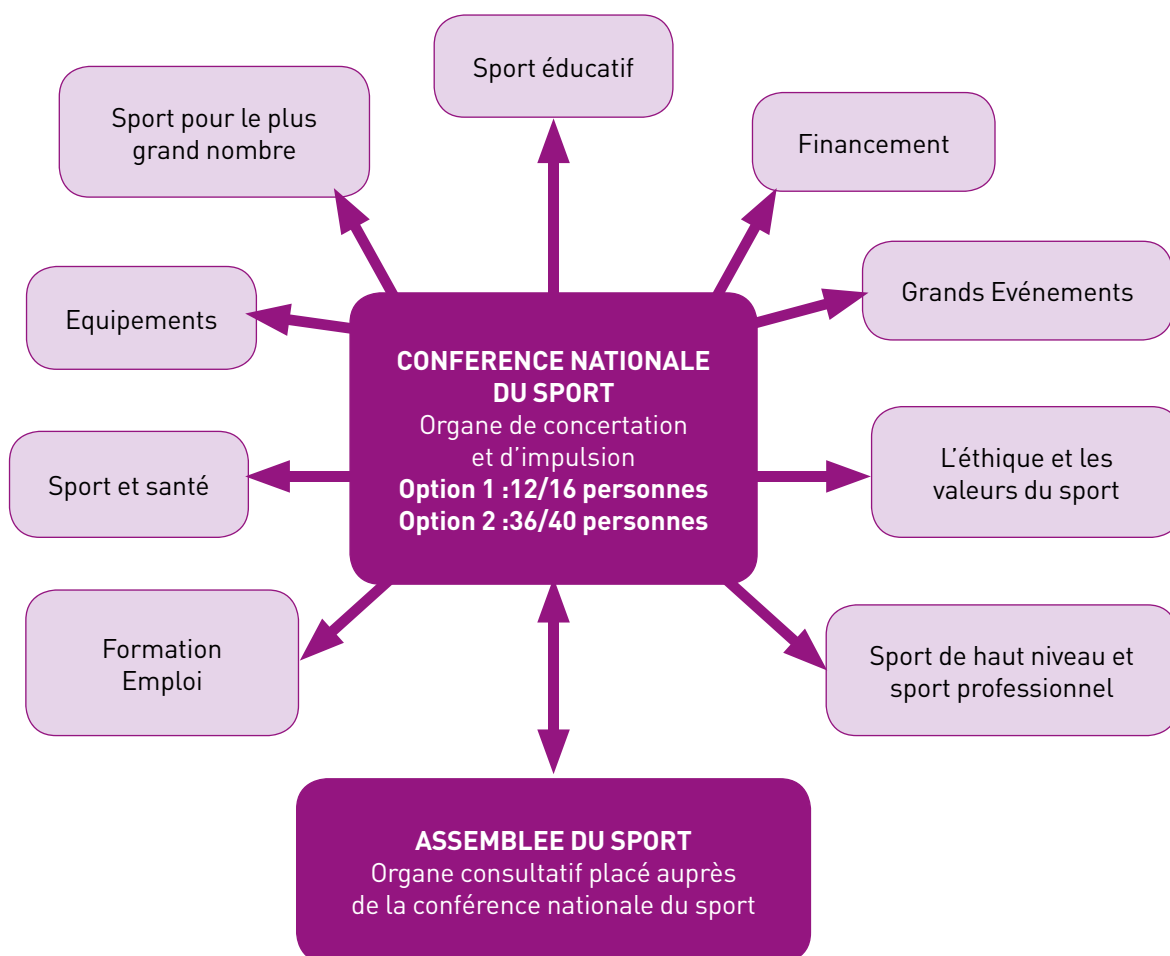
Il est ainsi proposé de faire de l'assemblée du sport, non pas seulement un processus, mais également l'un des futurs organes de la gouvernance au niveau national.

Ces missions seraient les suivantes, à raison d'une ou deux réunions par an :

- Prendre connaissance des rapports et des travaux réalisés par la conférence nationale du sport et les comités techniques.
- Débattre des enjeux liés à la promotion et au développement des activités physiques et sportives et échanger sur les orientations proposées par la conférence nationale du sport. L'assemblée du sport pourrait par conséquent enrichir les réflexions et formuler des suggestions à la conférence nationale du sport quant aux sujets à traiter.

Elle réunirait une centaine de personnes, ce qui permettrait d'associer plus largement des acteurs qu'au sein de la conférence nationale du sport.

3.2.4. Schéma récapitulatif de l'ensemble du dispositif



3.3. La gouvernance au niveau territorial

3.3.1. Le niveau régional considéré comme pertinent pour la gouvernance territoriale

3.3.1.1. Pourquoi le niveau régional ?

Il est proposé de retenir le niveau régional comme le lieu de la gouvernance territoriale même si aucune collectivité n'a la tutelle sur une autre, et sous réserve d'une juste représentation des niveaux territoriaux infra dans l'instance à créer.

Plusieurs éléments plaident en faveur de cette préconisation, et notamment la loi n° 2010-1563 sur la réforme des collectivités territoriales adoptée le 16 décembre 2010.

Tout d'abord ce texte se donne pour objectif de simplifier l'organisation institutionnelle des collectivités :

- À ce titre, les conseillers territoriaux seront mis en place en 2014. Ils siègeront à la fois au sein du Conseil général de leur département d'élection et au sein du Conseil régional.
- Dans un souci de rationalisation et de plus grande cohérence, de nouvelles « structures » devraient voir le jour ou seront redéfinies pour développer des coopérations et « redimensionner » des territoires en accroissant leur taille critique : métropoles, pôles métropolitains, possibilité de créer des communes nouvelles, regroupement possible de régions et de départements...

Ensuite ce texte maintient la possibilité pour les différentes collectivités d'intervenir dans le sport dans les conditions suivantes :

- Le texte reconnaît une compétence sport partagée entre les différents niveaux territoriaux.
- Le maintien du cumul de subventions pour le sport (investissement et fonctionnement) jusqu'au 1^{er} janvier 2015.
- La sauvegarde du cumul de subventions pour le fonctionnement, par dérogation pour le sport, au-delà du 1^{er} janvier 2015.

À compter du 1^{er} janvier 2015, aucun projet ne pourra bénéficier d'un cumul de subventions d'investissement à défaut d'un « schéma d'organisation des compétences et de mutualisation des services ». Cela suppose donc une coopération renforcée entre les régions et les départements.

Ces dispositions de la loi renforcent l'idée que la région est un échelon pertinent pour la gouvernance territoriale. Et ce d'autant plus que l'un des principes de base de la RGPP est l'affirmation du niveau régional comme le niveau de pilotage des politiques publiques.

Un autre élément abonde en ce sens : sept régions semblent d'ores et déjà avoir mis en place une conférence régionale de sport. Ces conférences ont aujourd'hui pour mission de mettre en cohérence les politiques sportives, ce qui correspond aux finalités poursuivies par la gouvernance nationale proposée ci-dessus.

De même qu'il a été suggéré, dans le paragraphe sur la gouvernance au niveau national, de veiller à l'articulation entre ce qui sera créé et l'existant, il sera indispensable de veiller au positionnement des commissions régionales de la jeunesse, des sports et de la vie associative, instituées par décret, par rapport à ces conférences.

3.3.1.2. Quid d'une gouvernance au niveau infrarégional ?

Certains membres du groupe de travail ont posé la question de la structuration d'une gouvernance infrarégionale « pour coller au plus près du terrain » en tenant compte par exemple des bassins de vie, des quartiers, des intercommunalités.

Le groupe de travail n'a pas souhaité proposer la systématisation d'une gouvernance au niveau infrarégional : elle est compliquée à mettre en œuvre compte tenu de la spécificité de chaque territoire et des ancrages territoriaux propres à chaque acteur local.

Cependant, il est proposé que les conférences régionales intègrent à leurs travaux, notamment dans les comités techniques, des acteurs locaux pour fédérer le plus largement possible, rendre légitimes les réflexions et faciliter l'appropriation des projets par le plus grand nombre. Il peut ainsi s'agir des représentants de régies de quartiers, de structures intercommunales, de clubs sportifs, d'associations intervenant dans des quartiers dits sensibles, de représentants des zones urbaines et des zones rurales...

Par ailleurs et pour tenir compte de certaines structures de concertations déjà existantes, rien ne s'oppose à ce que des systèmes de gouvernance voient le jour au niveau infrarégional, du moment, toujours dans un souci de cohérence, qu'ils prennent en compte et s'inscrivent dans le cadre des travaux régionaux. Ainsi, il n'est pas question de supprimer les Commissions Départementales des Espaces, Sites et Itinéraires de pleine nature (CDESI) qui semblent avoir démontré tout leur intérêt, notamment par un dialogue entre les propriétaires, les gestionnaires et les utilisateurs des dits espaces. Il est même possible d'envisager un dialogue permettant une cohérence entre les avancées des CDESI d'une même région, et donc une articulation efficace des plans départementaux des espaces, sites et itinéraires de pleine nature.

3.3.2. Les thèmes et l'organisation des conférences régionales du sport

Dans un souci d'approche globale, il est suggéré que les thèmes abordés lors des conférences régionales du sport soient les mêmes que ceux traités au niveau national et que la présidence puisse faciliter les échanges entre l'ensemble des acteurs en présence et veiller à la cohérence recherchée à travers cette concertation.

Cependant, il est indispensable de tenir compte des particularités locales si l'on veut que la gouvernance soit efficace en prenant en compte les réalités et les préoccupations des acteurs et des populations.

Ainsi, si certains sujets n'ont pas forcément un intérêt au niveau local (exemple des relations internationales avec l'accès des dirigeants français à l'international), d'autres peuvent au contraire voir le jour. On pense par exemple à des régions qui souhaiteraient, en raison de leur géographie et de leur économie, mettre en place une gouvernance en matière de sports de montagne, de sports nautiques, de tourisme sportif...

Par ailleurs, le groupe propose que la gouvernance régionale s'organise et fonctionne en reprenant les grandes idées évoquées ci-dessus concernant la gouvernance nationale :

- Des principes qui guident le dialogue : identification d'un service public du sport régional, départemental, communal, promotion de l'égalité femmes/hommes...
- Un organe qui fixe les orientations, des comités techniques pour réaliser les travaux, une assemblée consultative composée largement.

REMERCIEMENTS

La première phase de la démarche Assemblée du sport vient de s'achever.

Ces remerciements s'adressent aux cent quatre vingt personnes représentant l'État, les collectivités territoriales et leurs groupements, les députés et les sénateurs, le monde économique et la société civile.

180 personnes ont contribué au succès de cette démarche en apportant leurs compétences aux travaux des ateliers.

Grâce à leur participation active depuis le lancement de la démarche le 29 mars 2011, leur réflexion collective a permis de faire des constats, d'analyser la situation existante, d'identifier les enjeux et d'élaborer des préconisations en faveur du développement du sport dans ses différentes dimensions.

Chacun et chacune ont su s'affranchir de leur logique d'acteur pour considérer celle des autres, écouter, analyser, identifier les enjeux et proposer.

Cette démarche éprouvée a confirmé l'hypothèse d'une concertation et d'une coordination nécessaire entre les acteurs du sport, pour une plus grande efficacité du système sportif français.

166

Pour une France **100% sport**,
30 réunions ont été organisées
20 personnalités qualifiées ou représentants d'instances ont été auditionnées
Plus de 300 préconisations ont été élaborées
Une séance plénière conclusive à l'INSEP le 29 juin 2011

Afin de donner du sens à ce travail, il était nécessaire de proposer une architecture des préconisations ; la conclusion de cette première étape, riche de constats et d'enseignements sur les enjeux du développement du sport, ouvre des perspectives avec :

- l'installation en septembre de l'Assemblée du sport qui sera créée par décret ;
- un plan d'action, fait de mesures phares, porté par les acteurs du sport. (« Enjeux axes de préconisation et mesures phares »).

Ces remerciements s'adressent à ceux et celles qui au cours des réunions, des auditions, ou par leurs contributions écrites, ont enrichi les travaux de l'Assemblée du sport.

Atelier Sport pour tous

Nom	Prénom	Organisme d'appartenance
CHABAUD	Catherine	Navigatrice-Conseil économique social et environnemental
ANDRUSYSZYN	Colette	Union nationale des clubs universitaires
BACHIMONT	Rémi	Familles rurales
BENEST	Gilles	France Nature Environnement (FNE)
BONHOURS	Ghislaine	Union Nationale des Associations Familiales (UNAF)
CHEKHEMANI	Kader	Association des Maires de France
FORET	Didier	Ministère de la Ville
GOGIN	Pierre	Fédération Professionnelle des entreprises du Sport et du Loisir (FPS)
GRENIER	Gilles	DRJSCS Île-de-France
GROVALET	François	Comité national olympique et sportif français
HABCHI	Sihem	Mouvement Ni Putes Ni Soumises
HUE	Claude	FF Randonnée pédestre
JUANICO	Régis	Député de la Loire
LOZACH	Jean-Jacques	Sénateur
MOUYON-PORTE	Sylvie	Ministère des Sports
PETRYNKA	Laurent	UNSS
PIETRUSZKA	Frédéric	FF Escrime
PION	Patrick	FF Football
RAMBAUD	Lucile	Ministère chargé du Développement durable
RETAILLEAU	Marcel	CROS Pays de Loire
REYNES	Claudine	Fédération Française des Industries du Sport et des loisirs (FIFAS)
SAUVAGEOT	Françoise	FFEPGV/CNOSF
SERRES-COMBOURIEU	Marie-Claire	Association des Maires de France
SOULARD	Joël	Association des Régions de France
THOUROUDE	Jacques	Association des Maires de France
TRACHTENBERG	Catherine	FIFAS

- Auditions
 - Sport et citoyenneté : Julian JAPPERT, Directeur
 - Sport et citoyenneté : Sylvain LANDA, Chargé de mission développement
 - UCPA : Laurent MARTINI, Directeur général
- Contributions écrites
 - Agence nationale Chèques-Vacances

Atelier Sport sain et éthique

Nom	Prénom	Organisme d'appartenance
ALBERTI	Vincent	Ministère de la Santé
BLOCH	Carine	Ligue internationale contre le racisme et l'antisémitisme
BOUCLET	Philippe	Fédération Française de Tir à l'Arc
BOUJON	Jean - louis	Comité national olympique et sportif français
BOY DE LA TOUR	Nathalie	Fondation du Football
BUFFET	Marie-George	Députée de Seine-Saint-Denis
CALMAT	Alain	Comité national olympique et sportif français
CHKROUN	Benjamin	Union des sociétés mutualistes d'étudiants
DE CATUELAN	Edmée	Union Nationale des Associations familiales UNAF
DUFAUT	Alain	Sénateur du Vaucluse
FOURNEYRON	Valérie	Députée de Seine Maritime
HUGUENIN	Thierry	Française des jeux
JABALOT	Georges-Ray	Ministère des Sports
JOBARD	Isabelle	Association française du corps arbitral multisports AFCAM
JUGNET	Frédéric	Ministère des Sports
LAURE	Patrick	Direction Régionale JSCS LORRAINE
LECLERCQ	André	Comité national olympique et sportif français
MAGALOFF	Patrick	Comité national olympique et sportif français
MAYER	Jean-François	Assemblée des Départements de France (ADF)
PAOLETTI	Roger	Association des Maires de France
Professeur DUCLOS	Martine	Société Française de médecine du sport
REYMOND	Jean-François	FNASS/SNB
RODET	Florence	Fondation RATP
SAGNAC	Claudie	Ministère des Sports
SIBENALER	Claire	Les Entreprises du médicament (LEEM)
TOUSSAINT	Jean-François	Institut de recherche Biomédicale et d'Epidémiologie du Sport
VEISSIERE	Gilles	Association des Maires de France
VILOTTE	Jean-François	Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL)
VINTZEL	Jean	Fédération sportive et culturelle de France
YOU	Pierre	Fédération Française de la Montagne et de l'Escalade

- Auditions
 - AFLD, Bruno GENEVOIS, Président
 - AFLD, Michel RIEU, Conseiller scientifique du Président

Atelier sport de haut niveau

Nom	Prénom	Organisme d'appartenance
ABATI	Joël	ARF- Vice-président Sport Languedoc-Roussillon
BANA	Philippe	Association des DTN
BULGARIDHES	Jean-Paul	FF Haltérophilie
DANTIN	Pierre	Personnalité qualifiée
DESTOT	Michel	AMF-Député-Maire de Grenoble
DUVAL-KOENIG	Joy	Union Nationale des Associations familiales UNAF
FAUQUET	Claude	INSEP
FRANCOIS	Jean	ADF
GATIEN	Jean-Philippe	Sportif
GOY-CHAVENT	Sylvie	Sénatrice
GRAILLOT	Philippe	Ministère de l'Éducation nationale
GROUARD	Serge	AMF- Député-Maire d'Orléans
LE MOENNER	Yann	Amaury Sports Organisation
LE VAN	Philippe	Comité national olympique et sportif français
LECLERC	Franck	FNASS
LOUP	Philippe	Fédération des associations générales étudiantes
LOUVET	Bertrand-Régis	Le Parisien
MARTIN	Christian-Lucien	Ministère des Sports
MARTIN	Patrice	FF Ski nautique et Wakeboard
MULOT	Jean-Jacques	FF Aviron
PESENTI	François	RMC
RANVIER	Patrick	Ministère des Sports
REMOLEUR	Thomas	Comité national olympique et sportif français
ROATTA	Jean	Député des Bouches du Rhône
ROUSSEAU	Florian	FF Cyclisme
SEVERINO	Isabelle	Comité national olympique et sportif français
TAPIRO	Michaël	MEDEF
THOMAS	Michel	DRJSCS Pays de Loire
TRAINEAU	Stéphane	Agence de communication Carré final
VION	Michel	FF Ski

- Auditions
 - SGEN / CFDT : Jean-Marc GRIMONT
 - CFDT : Jérôme MORIN

Atelier Emploi et Formation aux métiers du sport

Nom	Prénom	Organisme d'appartenance
ANTOINE	Myriam	CNOSF
ARANDIGA	Gael	FNASS
BARBOUSSAT	Yves	Andes
BERDOATI	Eric	Député des Hauts de Seine
BONNETAIN	Pascal	ARF-Conseil Régional Rhône-Alpes
LARMONIER	Michel	CNEA
BOURDAIS	Fabienne	DRJSCS Île-de-France
CHAMPION	Jean-Pierre	FF. Voile
CHARLES	Marie-France	FF. Course d'orientation
de CAFFARELLI	Jean-François	Assemblée des Départements de France (ADF)
DELAIDDE	Julie	Ministère chargé de l'Intérieur
DI MEO	Jean	COSMOS
FOSSATI	Régis	ARF-Association des régions de France
GAULLIER	Laurent	Délégation Générale Emploi Formation Professionnelle (DGEFP)
VERDON	Nicolas	Groupement National Profession Sport
HUMBERT	Jean-François	Sénateur du Doubs
HUNAUT	Christian	FF Canoë Kayak
JOLLY	Claude	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
LAMARQUE	Mathias	Ministère des Sports
LAROCLETTE	Christine	Andes (AMF)
LAURENT	Jean-Marie	CPNEF et équestre
LE JEUNE	Enora	Association Nationale des Étudiants en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives (ANESTAPS)
MARIAGE	José	COSMOS
MARINE	Pierre	CROS Provence-Alpes
MARTINI	Laurent	UCPA
MARTINS VIANA	Lydia	FSGT/CA CNOSF
MASSIE	Pierre	Cosmos
MAUVILAIN	Serge	Ministère des Sports
MOUGIN	Jean-Pierre	CNOSF
POYET	Yann	CPNEF-sport
SEVAISTRE	Vianney	Ministère des Sports
WIBAUX	Philippe	CGPME
ZERGUIT	Karim	AVISE

- Auditions
 - L'observation : ONMAS – Jean-Louis GOUJU
 - L'apprentissage : FN CFA – Xavier LABAUME
 - La solvabilité de l'emploi : FF Gymnastique – Pierre-Henry BOURLIER
 - La formation des dirigeants bénévoles : Cabinet MOUVENS

- Contributions écrites
 - Données de cadrage en matière d'emploi et de certifications dans le secteur sportif – ONMAS
 - L'insertion professionnelle des diplômés STAPS – MESR
 - L'insertion professionnelle des diplômés Jeunesse et Sport – MS
 - L'emploi en PACA, le cas du PRE – CROS Provence-Alpes
 - L'accompagnement à la professionnalisation des structures employeurs du secteur sportif – CNAR Sport/CNOSF
 - Le dispositif local d'accompagnement dans le secteur sportif – AVISE
 - 10 propositions pour le développement de l'emploi – Groupement National Profession Sport

Atelier Économie du sport

Nom	Prénom	Organisme d'appartenance
ANDREFF	Wladimir	Professeur Université
BILALIAN	Daniel	France Télévision
BOYER	Lucien	Havas Sport Entertainment
BRAILLARD	Thierry	AMF- Adjoint au Maire de Lyon
CAMOU	Pierre	Fédération Française de rugby
CHABAUD	Laurent	Consultant. Ex-Directeur du CNOSF
DAGORNE	Thibaud	Fédération des Entraîneurs professionnels
DEPIERRE	Bernard	Député de la Côte d'Or
DOUCET	André	F. professionnelle des Entreprises du Sport et du Loisir
FALCOMATA	André	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
GAILHAGUET	Didier	Fédération française des sports de glace
GILLES	Daniel	ARF Vice Président sport Bretagne
GODDET	Patrick	MEDEF
JACQUET-MONSARRAT	Hélène	Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR)
LANUIT	Jean-Pascal	Ministère de la Culture
LAPPARTIENT	David	Fédération Française de cyclisme
MACHU	Philippe	UFOLEP
MAGNET	Jean-Marc	Fédération des parents d'élèves de l'Enseignement Public
MARTIN	Pierre	Sénateur de la Somme
MERVILLE	Denis	AMF- maire de Sainneville
NAYROU	Henri	Assemblée des Départements de France (ADF)
NIZRI	Julien	Centre National pour le Développement du Sport (CNDS)
PERCET	Matthieu	Canal +
RAME	Frédéric	DRJSCS Midi-Pyrénées
REY	Jacques	Fédération Française de gymnastique
ROUGE	Jean-Luc	Fédération Française de judo
VAN VEEN	Mathieu	AEG Sport Europe
WAGNER	Annick	Ministère des Sports
WATRIN	Daniel	Ministère des Sports
WOLFF	Patrick	Ligue nationale de Handball

- Auditions
 - MEDEF, Philippe JOFFARD : Président du comité sport et Président de LAFUMA
 - Fair-Play Conseil : Serge VALENTIN, Directeur
 - Sport Quality : Vincent BERGER, Président
 - CFDT : Jérôme MORIN
 - Union des Clubs Professionnels de Football : Philippe DIALLO, Directeur
 - Fédération française de Squash : Jacques FONTAINE, Président

Atelier Gouvernance du sport

Nom	Prénom	Organisme d'appartenance
AMSALEM	Bernard	Fédération française d'Athlétisme
AZEMA	Claude	Fédération française de pétanque
BAHEGNE	Patrick	DRJSCS Centre
BERTIN	Catherine	Assemblée des Départements de France (ADF)
BOUCHOUT	Jean-Pierre	Ministère des Sports
BRUN	Jean-Michel	Comité national olympique et sportif français
BUNGERT	Jacques	Fondation du Football
CANU	Fabien	Ministère des Sports
CASEILLES	Louis	Assemblée des Départements de France (ADF)
CONSO	Nicolas	Ministère du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'État
COTRET	Guy	PARIS F.C
DE BROSSES	Odile	Association française des entreprises privées (AFEP)
DEMESSINE	Michèle	Sénatrice
DOLL	Thierry	Confédération générale des petites et moyennes entreprises
DUHAMEL	Mathieu	Ministère chargé de l'Intérieur
GOUDEAU	Stéphane	Comité national olympique et sportif français (CNOSF)
INGARGIOLA	Eric	MEDEF
JACQUEMART	Frédéric	France Nature Environnement (FNE)
JARRIGE	Bertrand	Ministère des Sports
KARAQUILLO	Jean-Pierre	Centre de Droit et d'Économie du Sport (CDES)
KASTENDEUCH	Sylvain	Fédération Nationale des Associations et Syndicats de Sportifs (FNASS)
MARCIANO	Lucien	Centre national pour le développement du sport (CNDS)
MARTIAL	Rémi	Mouvement des étudiants
MAUDET	Thierry	Institut National du Sport de l'Expertise et de la Performance
MICOUIN	Céline	MEDEF
PARNY	Francis	Association des Régions de France
ROBIN	Antoine	SPORSORA
SADIK	Jean-Luc	TPS CONSEIL
SALVA	Danièle	FEMIX'SPORT
TABAROT	Michèle	Députée des Alpes Maritimes
TRAMIER	Paul-André	Fédération française de badminton
VOGUET	Jean-François	Sénateur du Val-de-Marne

- Auditions

- ANDES : Jacques THOUROUDE, Président
- Comité d'organisation de l'Euro 2016 : Jacques LAMBERT, Président
- Conseil général de l'Ardèche : Bruno DAMIENS
- CGT : Jean-François DAVOUST
- SGEN / CFTD : Jean-Marc GRIMONT
- FSU : Jean LAFONTAN
- UNSA / Éducation : Jean-Paul KRUMBHOLTZ

Contribution écrite à l'attention de l'Assemblée du sport

- Contribution de la Fédération UNSA Sports 3S
- Proposition des directeurs techniques nationaux du sport français à l'Assemblée du sport (6 juin 2011)

Coordination générale des travaux préparatoires de l'Assemblée du sport

- **CROISSET Catherine**, Directrice adjointe Cabinet, ministère des Sports
- **MORVAN JUHUE Aude**, Coordonnatrice générale de l'Assemblée du sport, ministère des Sports
- **GOUDEAU Stéphane**, Directeur général du CNOSF